

**Dinamización de asociaciones
y gestión de recursos en las
organizaciones no lucrativas.**

0. Introducción.

Las organizaciones no lucrativas llenan, cada día más, espacio en los medios de comunicación. Están presentes, con fuerza, en nuestras ciudades. Y -importantísimo- la ciudadanía confía en ellas: les da soporte como voluntarios/as, como socios/as y practicando en sus vidas cotidianas lo que proponen para una ciudad y un mundo mejores.

En este texto que explica porque son hoy indispensables las organizaciones no lucrativas en nuestras ciudades, he optado por la denominación de asociaciones de voluntarios. Porque una ONG siempre agrupa ciudadanos que aportan, gratuita y entusiastamente, ideas, trabajo, recursos, comunicación..., para buscar respuestas a necesidades y retos ciudadanos. No me gusta el término ONG porque opta por lo negativo: no lucrativas. Que algunos confunden con organizaciones siempre con escasez de dinero. Condenadas a la miseria. Me gusta más asociaciones de voluntarios. Es una definición en positivo: agrupan gente para trabajar con gente. Gustosamente.

Planteo -espero que de una manera sugerente- porque hoy las ciudades necesitan una constelación de asociaciones en sus barrios. Junto a la gente: con la gente. Y me ciño, en el planteamiento, sobre cómo organizarlas eficazmente, con resultados ciudadanos, en algunos temas claves: el equipo directivo y la producción o fabricación de sus servicios. Que siempre deben ser de calidad. Y siempre pensados y contruidos por equipos de voluntarios.

Un texto, ése, que va especialmente dirigido a quienes voluntariamente o profesionalmente quieren trabajar en asociaciones de voluntariado ciudadano. O, desde otras organizaciones, quieren establecer contactos con ellas para trabajar conjuntamente.

Un texto, pues, para la acción: para aprendizajes prácticos que aúnen ideas y maneras de trabajar, estilos y métodos. Un texto en directo. Desde las asociaciones de voluntarios. Nada neutro. Caliente. Para pensar. Para decidir. Para optar. Para debatir. Para rebatir.

1. Apostamos por la ciudad de las asociaciones de voluntarios.

La ciudad es su gente. Sus plurales ciudadanos y ciudadanas. 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 es múltiple. Plural. Contrapuesta. Pero habitamos la casa común de la ciudad.

¿Cómo es mi ciudad, sus ciudadanos y ciudadanas, sus organizaciones democráticas, sus empresas, sus proyectos, sus asociaciones? ¿Cómo vivimos, en nuestra ciudad, la cotidianidad en la comunicación, la cultura, la salud, 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 para la calidad de vida? ¿La vida de las organizaciones públicas -administración, asociaciones, partidos, sindicatos, fundaciones....- es estereotipada, enfrentada, mantenida en mínimos por la miseria de los personalismos y las exclusiones?...

Plantearse éstos y otros interrogantes sobre la ciudad y, en especial, sobre el sector, temática o territorio concreto donde trabaja la asociación de voluntarios continuamente y, con rotundidad, cada cuatro años, no es algo prescindible. Es un imperativo en las asociaciones de voluntarios. Porque sólo somos necesarios si somos útiles a la ciudad actual y próxima.

A la ciudadanía que rodea nuestra asociación.

Insisto, 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 la ciudadanía. Meternos en su piel. Dentro de su cotidianidad. Debemos entender qué se esconde bajo la superficial complacencia de este fin de siglo. En sus hombres y mujeres. En sus deseos y necesidades. En sus organizaciones. Debemos profundizar en sus miedos y esperanzas.

Creo que no andamos, hoy, sobrados de ilusión por la vida. Somos, todos, como los personajes de las novelas del alemán Martin Walser. Somos demasiado mediocres. Demasiado huérfanos de sentido. Demasiado ensimismados en nuestro desconcierto. Demasiado instalados en nuestra cobardía para retos de más alta humanidad y civilidad. Somos poco profundamente demócratas.

Pero, a veces, nos asalta una duda. Ganas de mejorar. Aparece el amanecer de una esperanza de una vida distinta. Y aparece, a veces, desde lo que proponemos las asociaciones de voluntariado a la ciudad. A los ciudadanos y ciudadanas. Porque conocemos la insatisfacción en sus vidas. Y ofrecemos algo más. Algo que no se compra en el mercado.

Vivimos en la sociedad del bienestar, pero en el interior de las ciudades y los ciudadanos bulle la inquietud. Y cierta apatía por el crecimiento humano. 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 inexpressada. Nos falta corazón público.

No creo en todo el cuento chino de la crisis de valores. En las ciudades de hoy donde queremos trabajar desde nuestras asociaciones, los 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... 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...

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

Insisto. 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.

Después, desde la misión asociativa, una asociación de voluntarios ofrece a este fuera, al ciudadano sin entusiasmo público que habita, mayormente, en nuestras ciudades, opciones. Mejora de su vida personal y común. Calidad de vida.

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 resignaremos a ciudades y vidas mediocres. Es lo peor. Las asociaciones de voluntarios hemos de comprender y estar con estos ciudadanos plurales. A veces con vidas enfrentadas. Con opciones de ciudad no convergentes. Hemos de conocerlos. Comprenderlos. Y trabajar desde ellos en la asociación de voluntarios.

2. Queremos asociaciones con una idea, una misión actual para la ciudad.

La misión asociativa es algo frágil y resistente. Fuerte y comunicativo. Es el corazón de la asociación. Y su cerebro. Es motor. La misión asociativa es lo que de concreto, de valor, ofrece la asociación a la ciudadanía. Para una vida plena.

La misión de toda asociación de voluntarios es una idea. Una idea

terriblemente útil para despertar, proponer, incrementar y sostener lo que los ciudadanos y la ciudad más aprecian: calidad de vida.

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 desde 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, 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. De trazos con neblinas.

La misión de una idea. En las asociaciones de voluntarios -ésta es una buena nueva para muchos- las ideas preceden a la gestión. Lo fundamental vuelve a estar en el pensar. Lo que importa son los valores. El éxito de una asociación de voluntarios está en lo que propone, nítidamente, a los ciudadanos y a la ciudad.

Cómo se crea esta idea útil -este valor central en la asociación- es el reto primero que debe asumir una asociación de voluntarios que no posee esa piedra angular. O la posee borrosamente. Inconcreta.

Creación, aquí, es una palabra clave. De la visión del entorno, surge la creación de la misión: la idea útil de la asociación de voluntarios. Surge del conocer y comprender la ciudad. Las necesidades de la ciudadanía. O aquello que no es una necesidad o un problema actual -ni tal vez de un deseo-, pero el equipo renovador o fundador de una asociación cree que debería serlo. Cree que los ciudadanos deben percibir como necesidad, para la calidad de sus vidas, 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.

Crear es hallar respuestas 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. Concretizar en una idea útil algo que, al usarla, hallarás respuestas.

La misión de la asociación de voluntarios es una idea útil para resolver - para facilitar respuestas satisfactorias- a una conjunto de necesidades ciudadanas. O para crearlas.

Como idea es una frase. Simple. Concreta. De sujeto, verbo y predicado.

Hemos, en toda asociación de voluntarios, dedicar energías y tiempo a concretar la misión. Que no el ideario. El ideario en 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. Que realizaremos, paulatinamente, en la ciudad: la convertiremos en vida cotidiana. En vida más ecológica, más solidaria, más culta, más de vecinos...

3. Las asociaciones necesitamos un equipo directivo que impulse todos los equipos del voluntariado.

Al cambio organizativo en las asociaciones de voluntarios le sobran buenas intenciones. Y grandes impotencias. Y necesita directivos con liderazgo. Equipos directivos con liderazgo. Equipos de voluntarios con liderazgo. 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 voluntariado porque suena casi a déspota. Nada más lejos. Líder es aquel que en un equipo organizativo se quiere y respeta -sigue- porque se 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 comunica...

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.

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 fije metas alcanzables y que nos facilite que las alcancemos. Se le pide, pues, que gestione: que con los recursos disponibles -siempre pocos- alcancemos los resultados que se nos proponen y nos proponemos. Sin excusas. Sin lamentos. Responsablemente.

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.

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- diferenciadamente.

Diferenciadamente significa que aquello que debo hacer esté realizado con calidad. Diferenciadamente no significa cotos de poder. De autoridad. Las asociaciones de voluntarios somos un servicio. Y en el servicio sólo cuenta la cooperación y la responsabilidad para un servicio de alta calidad. Para un servicio para el otro. Además -ya lo anoté- en una asociación de voluntarios lo más importante son los ciudadanos que usan y dan soporte a la asociación. Y los socios y los voluntarios. No los directivos. Porque estamos en una organización 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 las 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 convienen. No una temporada. Siempre.

Hacen posible la autoorganización de la asociación con una red de equipos de voluntarios interrelacionada, dialogante, con metas claras, tareas definidas y motivados.

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

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

Crean una manera de trabajar personal y en equipo para la cotidianidad de la asociación con una visión compartida. Una conciencia de pertenencia a la asociación abierta. Con una motivación constante. Recompensando 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. Estableciendo mutuas confianzas. 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.

Con su equipo, el directivo y el equipo directivo, dan sentido al trabajo cotidiano en la asociación. Fomentan la actitud de mejora continuada. Hacen 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: acepta otros puntos de vista.

No es un listado de buenas intenciones asociativas. Es un listado de trabajo a aprender. A potenciar. A ponernos a trabajar en la asociación. Poco a poco. Pero sin pausas. Y alguna prisa.

Los directivos con liderazgo asociativo consiguen que la asociación reflexione, algunas veces y con tiempo, sobre la actualidad o la caducidad de su misión. Sobre los valores que la alimentan. Sobre la política asociativa. Sobre la calidad de los servicios y a quién se prioriza.

Escucha. Mucho. Especialmente a los voluntarios que están en la línea del 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.

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.

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.

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.

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. Así se construye una asociación mejor: la que todos queremos.

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

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.

Algunos pensareis que el directivo líder es casi un supermán. No. Es un profesional. Aunque regale su sueldo a la asociación y trabaje voluntariamente. 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.

Alguien que quiere ser directivo, que quiere potenciar su liderazgo, no nace directivo: se aprende a hacer de directivo asociativo.

¿Como? Descubriendo qué significa la dirección asociativa de liderazgo. Comprendiéndola, después, concretando sus posibilidades y sus habilidades, potenciando algunas en especial. Es, pues, el que se 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 asociativa. Y desde él acompaña a otros para que potencien sus habilidades de liderazgo.

4. Los equipos de voluntarios fabrican cada uno de los servicios de la asociación.

Quien construye el servicio es el equipo de voluntarios de un servicio. La planificación, la programación y el catálogo de servicios son tareas del equipo directivo en contacto con los equipos de voluntarios en servicios. Quien construye cada uno de los servicios de un catálogo de servicios 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 voluntariado, 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 el 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 de conjunto. Con un único fin: lograr lo que nos proponemos con el esfuerzo responsable de todos. 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 y trabajar en equipo para transformarla 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 e inconcretas voluntades, es 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 servicios.

No lo hay porque no lo conocen. No se les facilita.

Y, en su lugar, usan pseudométodos de creación de servicios. Varios.

Usen 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. Casi alucinando. 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, nada de servicio para nadie.

Así se plantean muchos servicios asociativos una mayoría abrumadora de asociaciones de voluntarios y sus equipos de servicios.

Usando, como maneras de montaje del servicio, el pseudónimo 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. A saber, el *Frankenstein*. O el que acopla un poco de sociología, psicología, economía, comunicación... Se agita y se tiene un método que es un pseudométodo, también. Últimamente se usa mucho, demasiado el 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 funciona para ganar dinero. Lo que se gana es indicador de calidad en servicio. En nuestros servicios no ganamos dinero: 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 un pseudométodo. Nosotros no montamos servicios para ganar dinero. Los montamos para ganar calidad de vida fuera de la asociación: en la ciudad. Entre los ciudadanos. De la empresa, pero, hemos de tener presente sus potentes métodos de organización. Tenerlos presente para aprender a mejorar nuestros servicios.

¿Cuál es nuestro método? Estamos en él. Empieza por un equipo que decide. Que dispone de recursos. Y que trabaja de una manera determinada: con método.

4.1 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 del catálogo de la asociación. 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 decimos a los ciudadanos. Y lo decimos 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. Pero con calidad. No con mínimos. Superviviendo.

Bien. 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 necesitabas. Lo hallas.

Lo más importante, es un servicio asociativo, no es el dinero. Son los ciudadanos a quienes ofrecemos ideas útiles. Lo más importante es ser capaces de crear ideas útiles 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 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 pensada y dirigida a 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 soluciones a las necesidades que indica el servicio del catálogo.

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: los ciudadanos mayores y solos en sus casas saben que estamos con ellos. Es algo concreto. Se propone acompañamiento. Relación.

Después de optar por nuestra idea útil, el equipo de servicio debe comparar su idea útil con 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. Demasiado parecidos, 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 -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. Debemos explicar qué hacemos. Y

desde dónde lo hacemos. Con precisión. Esto de los servicios para todos, es un cuento de impotencia. Primero definamos qué ofrecemos. Posicionémonos. Y, después, indiquemos a quiénes se lo ofrecemos: a aquellos que necesiten esto.

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. Ejemplo: gente mayor abandonada en su casa.

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 en abandono?

Tenemos claro que un servicio asociativo no es para todos los ciudadanos. La asociación puede dirigirse a todos los ciudadanos como servicio 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 de ciudadanos. Un público con una necesidad -o unas necesidades- homogéneas. Importantísimo. Y, además, fácil de comunicar. 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 se trabaja es a través de 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/económica. Después, se trazará su carnet de identidad: su estilo de vida. A saber: cuáles son sus valores, sus hábitos, sus costumbres, sus usos, sus puntos de información..., respecto a la idea útil. 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 sociocultural.

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 nada de servicio para todo el público.

Este paso cuesta en las asociaciones. Queremos abarcar más de lo que podemos. Y así nos va. No logramos lo que nos proponemos. Vamos siempre sacando la lengua. Los voluntarios no ven resultados...

El público potencial -segmentado y priorizado- será el público objetivo: el conjunto de ciudadanos a los que ofrecemos el servicio. Con calidad. Y lo usarán todos. Si hay 60, 500 o 1500 personas abandonadas en sus casas, todos usaran el servicio. Porque es lo que buscan. Lo que necesitan.

4.2 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.

Un servicio es un siempre algo inmaterial. Algo que no es tangible. Que no es almacenable. Pero que se concreta, se intercambia, se comunica, se usa. Un servicio es una idea para una necesidad.

Bien. 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 de uso 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. Y en uno o varios servicios periféricos.

Un ejemplo es, aquí, aclaratorio. En el servicio de taller para el aprendizaje de las artes, el servicio nuclear sería la práctica de un arte. La de la música, por ejemplo. Podemos, así, aprender a tocar la flauta travesera. O cantamos en una coral. Pero junto a este servicio básico, deben existir otros periféricos. Uno: se escucha música grabada y se comenta. Otro: se invita a músicos para que aprendamos de su técnica. Más: se trabaja en pequeños grupos para practicar y potenciar el placer de hacer música en grupo. En grupo y para otros.

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 sus vidas.

El servicio de aprendizaje de la flauta -de tocar la flauta- es el servicio nuclear. El básico. Todos los otros son servicios periféricos.

El servicio que se ofrece es el conjunto. Es un paquete de servicios. El servicio es, pues y siempre, un paquete de servicios. Cuando sólo es un único servicio satisface las necesidades de un público objetivo.

La idea útil ha tomado forma. Es usable. Las artes pueden ser lenguaje para un grupo de jóvenes de mi barrio.

Es el momento, ahora, de los soportes. De los andamios: de la economía, del personal, de 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.

El servicio necesita de un soporte narrativo: ¿qué va a encontrar -qué le sucede- el ciudadano en el transcurso del uso 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 que funcione.

El soporte local es fundamental. ¿Debemos adecuarlo? ¿Se dará el servicio en nuestra asociación? Si se da en otro espacio, ¿qué se debe preveer? El local es el servicio físico. Dime, pues, cómo es el local donde se da el servicio y te diré qué calidad hallará el ciudadano en el uso del servicio. Si se trabaja bien. Sin trampas de boato y superficialidad.

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

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?

El soporte coproducción organizativa. Si montamos todo el servicio con otras organizaciones -u otros equipos de la propia asociación-, ¿qué hemos

de preveer?, ¿cómo nos ponemos en contacto?, ¿cómo llegaremos a acuerdos?, ¿qué nos interesa, especialmente, de las otras organizaciones?, ¿qué les ofrecemos? Si es la administración, ¿cómo conveniremos con ella el servicio?, ¿qué pondrá la administración?, ¿qué pondremos nosotros?, ¿cuándo empezará nuestra colaboración?... ¿Y si colaboramos con una empresa?

El soporte coproducción con el 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? ¿Cómo potenciar su actitud activa en el servicio? ¿Cómo nos relacionaremos? ¿Cómo terminaremos de construir el servicio conjuntamente para personalizarlo?

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...

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

4.3 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. En forma es el lenguaje de toda la comunicación. También la tenemos: el equipo conoce el lenguaje del público por el carnet sociocultural. Sabe cómo piensa, qué necesita, cómo es. Conoce cómo debe decirle lo que tiene que decir. Más. Sabe a través de

qué medio lo tiene que comunicar: en reuniones, folletos, radio, tele local, prensa... Porque sabe cómo el público se entera de lo que le interesa. Lenguaje comunicativo es usar el lenguaje del público. Es meterse en sus zapatos para hablarle del servicio con sus palabras, con sus expresiones. Desde su propia necesidad.

La promesa. Comporta subrayar la utilidad: el porqué 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 propaganda, en los servicios asociativos. La comunicación es 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- mejora o sostiene su calidad de vida. Y desde este convencimiento decide usar el servicio.

La comunicación es invitación para el uso del servicio. Entonces el ciudadano no sólo comprende lo que se le ofrece: quiere estar en el servicio. Quiere la asociación.

Y usa el servicio. Viene a la asociación.

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. Algo que encargamos a un amigo artista o a un diseñador 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 un 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 confeccionar la comunicación. En el texto concreto. En la imagen.

El texto, hoy, 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 convenzan 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 a un diseñador gráfico para que lo realice técnicamente. Para que la mejore. No para que la cambie y nos proponga maravillas inútiles. Que no comunican. Porque quien sabe qué comunica, en un servicio, es el equipo. Que conoce al público y lo qué 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 colgar 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, aquí, importante.

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, estructurada, saludable...

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 un uso mecánico: un uso personalizado. Quien lo personaliza es el equipo de servicios desde el acogimiento, la escucha y el diálogo con el usuario o el conjunto de ciudadanos usuarios.

Es, pues, 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.

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 ciudadano 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 su 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.

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.

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 usuarios. Su opinión es indispensable.

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

Si los servicios no son valorados y es a través de ellos como la asociación transforma la misión 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?

Es el momento de introducir cambios organizativos. Sin prisas. Pero sin pausas. Los cambios en una asociación se producen 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 que somos capaces de imprimir y mostrar en nuestros servicios.

Somos, las asociaciones de voluntarios, organizaciones de servicios para la calidad de vida de los ciudadanos y la ciudad desde sus necesidades. Si no logramos esto en la medida de que nos lo proponemos, hemos de cambiar.

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.

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 está intuido, visto, comprobado..., el ciudadano lo transforma en calidad de vida personal y ciudadana.

Desde su respuesta activa la contaminación decrece, los padres se implican más en la educación de sus hijos, los jóvenes no conocen sólo el zenit de su felicidad en sus noches de fin de semana, los vecinos practican el vecinaje, la cultura es hábito de creatividad continuada...

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 ciudad.

5. A modo de resumen.

- 5.1 Para que una asociación de voluntarios, hoy, merezca la confianza de la ciudadanía -funcione- debe estar estrechamente vinculada con la ciudad real. La que funciona día a día. Y con la ciudad esperanzada: la que se quiere. Hacia la que se anda.
- 5.2 A esta ciudad presente y futura, las asociaciones de voluntarios ofrecen su misión: una manera de vivir más humana, más cualificada. Le ofrecen, pues, valores, sentido.
- 5.3 La misión -lo que una asociación es y propone- debe convertirse en vida ciudadana personal y común. ¿Cómo? A través del trabajo de la asociación. Siempre emprendedor. Siempre con resultados. Siempre inteligente. Siempre con los ciudadanos. Y, siempre también, colaborando con otras organizaciones asociativas, administrativas y empresariales.
- 5.4 Para este trabajo de gente con gente, hoy una asociación necesita un equipo directivo emprendedor, cooperante, abierto..., que trabaje de tú

a tú con todo el voluntariado. Una asociación es, siempre, un equipo de equipos con la ciudad.

5.5 Los servicios que la asociación ofrece a conjuntos de ciudadanía transforman la misión en vida de ciudad. Estos servicios, hoy, deben ser de calidad, bien comunicados, excelentes.

Estos cinco puntos me parecen fundamentales. Deben formar parte de la cultura organizativa de cualquier asociación de voluntarios. Sea micro, pequeña, mediana o grande. De un color u otro. Trabaje para la ecología, la salud, la cultura, la cooperación internacional o el soporte social. Da igual. Son, todos ellos, componentes de lo que una asociación hace y cómo lo hace.

Son, pues, puntos que debemos tener presentes todos y todas los que hoy trabajamos en las asociaciones de voluntarios. O queremos trabajar en ellas. O con ellas. No basta, ya y sólo, la buena voluntad: hoy hay que aprender a lograr aquello que una asociación se propone. Sin llantos. Porque lo que propone es, siempre, una ciudad y un mundo mejores.

6. Bibliografía.

1. Libros.

- **Animación sociocultural, cultura y territorio.**
- **La Ciudad de las asociaciones.**
En Editorial Popular Madrid.

2. Dossieres propios en castellano.

- **Civismo, el producto ciudadano de las asociaciones de voluntariado.**

Dietario de 365 ideas/valores para hacerlo estilo de vida entre la ciudadanía.

- **Porque quiero mi asociación, la reinvento.** Donde introducir cambios organizativos para mejorar la calidad en las asociaciones de los voluntarios.
- **El día después que reinventamos nuestra asociación de voluntarios.**
- **En el bosque de la gestión relacional para la cultura de los ciudadanos.** 605 ideas para la calidad de los servicios culturales en las organizaciones municipales y asociativas en el Cambio de Siglo.
- **El marketing como gestión de las artes para la cultura del milenio.** 40 cuestiones claves para grupos de teatro, danza, música, pintura, literatura, audiovisuales y organizaciones de museos, bibliotecas, teatros y auditorios.

3. Dossiers propios en catalán.

- **Manual de serveis associatius per equips de voluntariat.** Cóm organitzem, planifiquem i produim serveis, amb qualitat en les petites i mitjanes associacions.
- **L'imperfecte comunicador associatiu.** O què cal tenir present en l'associació de voluntariat per comunicar sempre amb els ciutadans.

4. Dossiers con otros.

- **Vamos a plantearnos la financiación de nuestras asociaciones.** Ideas claves y propuestas estratégicas.
- **El libro rojo de las asociaciones de vecinos.** Vecinos de un barrio, ciudadanos de una ciudad, solidarios desde las asociaciones y en movimiento para la calidad de vida.

Todos los dossiers forman parte de la colección: Barcelona Associacions,

editada por

Agencia Municipal de Servicios con las Asociaciones de Barcelona.

7. Actividades sugerentes.

Termino indicando cómo aprender a trabajar en una asociación.

7.1 Colaborando como voluntario/a. Esta es la cuestión clave: experiencia directa. Busca una asociación. O varias. Decídate por una. Y incorpórate en un equipo de voluntarios. Para realizar algo concreto.

7.2 Colabora como socio/a. Las asociaciones necesitan recursos para hacer lo que se proponen y la ciudad necesita de ellas. Se generoso con ellas.

7.3 Trabajo en equipo. Son interesantes si suscitan discusión.

7.3.1 Confeccionad un cuestionario sobre los cinco temas especialmente planteados y buscad una asociación para contrastarlos.

7.3.2 Haced lo mismo, pero con varias asociaciones. Comparad. Y situad las cuestiones claras, las oscuras...

7.3.3 Pedid a vuestro municipio/comunidad autónoma con cuantas asociaciones colabora y por qué. Pedid, después, a algunas asociaciones cómo ven y sienten esta colaboración. Tendréis una foto de relación entre administración y asociaciones.

7.3.4 Buscad una empresa que colabore con una asociación. Pedidle que os cuente los porqués de esta relación. Después, pedírselo a la asociación. Y comparad.

Toni Puig/tpuigp@hotmail.com

