

Porque quiero mi asociación la reinvento.

El libro rojo.

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

El rojo. 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 ni hay unas decisiones unívocas, iguales para todas las asociaciones de voluntarios. Ni las asociaciones de voluntarios son homogéneas. Son plurales. Nuestras decisiones son rojas y crean la asociación de voluntarios y la ciudad.

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 reinvención. La capacidad de aprender –roja- con rapidez a tomar decisiones para disponer, sostener y acrecentar su proceso de reinvención desde cada asociación de voluntarios es lo que los directivos asociativos y todo el equipo de voluntarios han de proponerse. Y lograr. Con inteligencia.

Las asociaciones de hoy –y en el futuro- cobrarán relevancia serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de los voluntarios en todos los niveles de la organización.

La asociación, pues, la comprendemos como una organización en la que todos somos aprendices. Todos aprendemos. 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 a 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. En nuestra vida. Y especialmente en la vida cotidiana de la ciudad. Y el mundo.

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, desmotivadas, 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 cualificativos.

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 inteligentemente 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: necesita voluntad de aprender. Y ponerse a aprender. Meterse a organizar mejor. Continuamente. Introduciendo cambios organizativos. 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 lo 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 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. Una asociación de voluntarios es – estoy convencido- un conjunto de ciudadanos y ciudadanas 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. 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, la administración y la empresa, nuestro trabajo en la asociación, sus 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.

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 que sean compartidas profundamente por todos. Una asociación de voluntarios siempre comparte y estimula. Y, desde ahí, logra resultados.

Quienes impulsan esta dinámica y la mantienen viva, despierta, son los directivos asociativos. Gente que siempre comparte y estimula. Que toman decisiones compartidas y estimulantes.

A ellos presento los puntos rojos de decisión de este libro rojo. Para que sean un mapa de toma de decisiones. Un punto rojo de arranque para las decisiones que mejor convengan a su asociación. No a ellos, personalmente.

A ellos y los equipos de voluntarios de una asociación. Los equipos son, en las asociaciones, el elemento clave de éxito. 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 generan resultados cualitativos. Extraordinarios en la vida de la ciudad. Y sus integrantes crecen. Se cualifican. Trabajan 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 diferente de cada uno de sus equipos de voluntarios.

Aprendizaje, aquí, 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.

El aprendizaje es rojo porque es el corazón de la asociación de voluntarios. Es su corazón organizativo formado por la cooperación y el estímulo de todo su equipo asociativo.

Toda asociación de voluntarios es roja porque quiere aprender y continuamente expandir su capacidad para crear futuro cualificado ciudadanos. No quiere sobrevivir. No le basta.

Creo que toda asociación de voluntarios hemos de centrar nuestro aprendizaje apasionado, cualitativo y constante –rojo- en algunos grandes ámbitos. Propongo diez. Cada uno de ellos es una calle por la que circulan las decisiones de la asociación: 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.

Cada calle tiene un número desigual de semáforos rojos: de pasos ante los que el libro os invita a pensar y actuar, diferentemente. Potenciando conocimientos, habilidades y valores que mejoren el estilo de trabajo y los resultados de la asociación. Son treinta y cinco. Treinta y cinco semáforos rojos para el cambio organizativo continuado. Para el aprendizaje. Para reinventar mi asociación.

Ocho calles. Cuatro de una importancia mayor. Avenidas por las que la asociación debe avanzar sin dificultades. Y cuatro de importancia técnica que la asociación debe saber cómo moverse cómodamente en ellas y con ellas.

Las cuatro calles avenidas constituyen los fundamentos de la asociación de voluntarios: le dan forma de utilidad y actualidad. Son las calles de la visión, la misión, la organización y la comunicación. Las calles técnicas transforman esta utilidad y actualidad en operante, en resultados. 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.

No pretendo señalar todos los semáforos rojos posibles en cada una de las calles. Sólo indicaré los más decisivos. Los nucleares.

Que cada asociación tome decisiones coherentes en los semáforos que en el caminar de su itinerario ciudadanos le son necesarios para un paso ágil en la creación de calidad de vida ciudadana. Como guste. Como necesite. Sólo así se aprende. Se es una asociación de voluntarios al rojo vivo de resultados y satisfacción.

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 reciente del asociacionismo 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 para introducirlo. Para mejorar de calidad en puntos clave: debemos conocer, comprender y usar técnicas flexibles y compartibles.

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

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 son múltiples. Plural. Contrapuesta. Pero habita –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 la 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 Martín Walther. Somos demasiado mediocres. Demasiado acomodaticios. 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 voluntarios 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 bullen 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, 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 del 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 pasas 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 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 estos ciudadanos. Con estos 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 la asociación de voluntarios.

1.2. Los puntos fuertes y débiles del sector

Acostumbro a empezar mis cursos 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. 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? ¿Qué hacer para trabajar en red de asociaciones de voluntarios y –superado el exclusivismo asociativo- ser más influyentes en la vida ciudadana? ¿Qué hemos de replantearnos para instalarlos en un diálogo continuado con el sector administrativo? ¿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 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?

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 ochenta.

El sector asociativo fue aplastado por la dictadura, bajo cuya ley de asociaciones el sector todavía se organiza para vergüenza del sector y de todos los gobiernos y partidos políticos que han estado en el parlamento en nuestra democracia. Este dato es contundente para medir la fuerza pública del sector. Su impacto en las ciudades del país. Escalofriante.

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. Importantísimo entonces. Fuera de tiempo hoy, cuando la resistencia sólo se justifica por la resistencia. Son, hoy, las asociaciones de voluntarios conservadoras, tradicionalistas. 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. Hoy las asociaciones de voluntarios que sólo son reivindicativas acostumbran a instalarse en el no, el lamento y el victimismo. A menudo, en la impotencia.

En los ochenta el sector pasa a depender de la administración, a la que a menudo se enfrenta. Son las asociaciones subvencionadas o cautivas. Las asociaciones que se quejan de la prepotencia de la administración como única organización pública de servicios, pero malviven de sus subvenciones. O sólo viven de ellas. Así que cuando hay subvención, hay actividad. Cuando no, paro.

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 la administración. 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 y todas. La resistencia, la reivindicación, el recibir dinero del sector. Que debe enfrentarse al espectáculo político-administrativo, el espectáculo del pelotazo y el consumismo, de la banalidad y el todo vale. Por ejemplo. Que debe ser, siempre crítico. Y reivindicar a veces, con bronca. Porque la política es propia del sector. Debe poder disponer del dinero de los impuestos que pagamos los ciudadanos para el reequilibrio y la vida pública de las ciudades. Pero, básicamente, cada asociación de voluntarios

debe definirse como autónoma. Autonomía es la definición del sector frente el sector administrativo y el empresarial.

El punto fuerte del sector asociativo de las asociaciones de los voluntarios se halla en potenciar su autonomía activa. Y desde esta autonomía comprenderse y trabajar.

Comprenderse como el sector básico –como el instrumento imprescindible- para desarrollar una ciudad con democracia desde los ciudadanos: 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.

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 participación y organización democrática para todos los ciudadanos. Lograrlo es nuestro gran reto. Y 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.

Cambiar la ciudad, hacer de ella una democracia de ciudadanos, es tan difícil como el trabajo de Sísifo, siempre cargado con la roca a cuestas.

El sector, además, debe entender –y hacer entender- que la administración, en la complejidad de las ciudades y los estados actuales, no puede garantizar por si sola la organización de la vida colectiva ciudadana. Queremos una administración potente, líder en política. Pero modesta. No la 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. Administración y asociaciones son el haz y el envés de la organización pública, de la organización de la casa común de la ciudad, habitada por una pluralidad –a menudo contrapuesta- de ciudadanos.

Las asociaciones de voluntarios, en las ciudades de fin de siglo, son el sector que propone cambios de valores para potenciar la voluntad y la acción de la solidaridad interciudadana e internacional. O la paz y la prevención de la xenofobia, el racismo y la cultura como vida cotidiana. Debe abanderar el antifascismo. 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 cualificada. Los movimientos contra cualquier esclavitud, por dorada que se nos presente.

El sector debe comprenderse en su proceso de reconversión. Pero, también en su debilidad organizativa actual. Un ejemplo: con la estructura actual e inmediata previsible, el sector asociativo no puede gestionar el 0,7% que pide para la solidaridad internacional. Fortalecer el sector como organización y conjunto de organizaciones es nuestra tarea más urgente.

En este fortalecimiento organizativo han tomado un impulso impensable los voluntarios. Enhorabuena. Pero no debemos olvidar que una asociación la componen socios y voluntarios: socios, los que le dan soporte. Y voluntarios, los que, además de darle soporte, le regalan su trabajo.

El voluntariado como moda –y moda impulsada desde la administración- debe reeditarse. Hay, así, autonomías con miles y miles de ciudadanos esperando hacer de voluntarios en asociaciones. En paro. Es preocupante porque estamos quemando lo que es, comporta y significa hacer de voluntarios. Y, además, nos olvidamos de lo que es más importante en el asociacionismo_ los socios. Los ciudadanos que le dan soporte ciudadano y le facilitan recursos económicos. La red de socios es indispensable para una asociación. 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 de los ciudadanos. Sin su calor. Sin su color. Es, en definitiva, una asociación poco ciudadana. Poco democrática. Poco vertebradora de Ciudad.

El sector debe plantearse 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 y, a menudo, la de su presidente.

El sector debe pedir al sector administrativo que le facilite acompañamiento para desarrollarse, especialmente en estos años de reconversión profunda. Como lo ha hecho con el sector empresarial, con el que económicamente ha sido mucho más generosa. Pero que no fuerce su desarrollo, y no lo marque. No lo lidere. Sería intolerable. Y, algunas veces, lo hace.

El desarrollo del sector asociativo de las asociaciones de los ciudadanos –contra lo que algunos afirman y sueñan- es a 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 actual puede quedar, desgraciadamente, en pompa de jabón.

Hemos, pues, de contar con líderes que diferencien, en las asociaciones, entre la dirección y participación: no hay participación si no se sabe en qué y para qué. Y necesita más 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 participen en las asociaciones como socios. Y como voluntarios. Hasta lograr que las ciudades sean una constelación de asociaciones de voluntarios en diálogo. En acción. Todo esto pide tiempo. Esfuerzo. Táctica. Y esperanza.

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. En la misión. Lo importante, lo nuclear en una asociación, está en aquello que ofrece a la ciudad, a los ciudadanos, después de haberlos escuchado. Comprendido. Lo importante, en una asociación no es la gestión. Es la idea clave de la asociación. Lo que piensa para mejorar la vida cotidiana de los ciudadanos y la ciudad.

El sector, finalmente y para señalar algunos de sus puntos fuertes y débiles básicos, debe marcarse estrategias no sólo de sector asociativo: debe marcarse estrategias diferenciadas de subsectores como el de las asociaciones de voluntarios que trabajamos para la cultura, el soporte social o el deporte para todos o la desmilitarización. Los tiempos del entre todos lo haremos todo finiquitaron con déficit: hicimos poco. Hemos de marcarnos estrategias: qué queremos hacer y lograr. Y conseguirlo. Cada asociación. Y en grupo de asociaciones.

Hoy estamos en los tiempos del entre todos los del sector.-y todos los del equipo de una asociación- aprenderemos a hacer aquello que la ciudad nos pide y desea y nosotros deseamos y queremos.

Cada asociación de voluntarios, en el sector, debe trabajar con el lema Delors: con la competencia que estimula, la cooperación que refuerza y la solidaridad que une. Así iremos mejor. Seguro.

1.3 Sobre el lío de los nombres

El sector debe, urgentemente, repensar su organización. Hoy es un todo revuelto. ¿Nos sentimos cómodos como sector, bajo la denominación de organizaciones no lucrativas? Es un nombre que ha ganado respeto porque engloba a un conjunto plural de organizaciones de ciudadanos.

No me gusta la denominación porque es una definición en negativo. Pero la acepto.

Bajo el sector hay subsectores diferenciados.

Asociaciones de voluntarios o asociaciones que trabajan desde las necesidades de los ciudadanos.

Asociaciones de socios o asociaciones que facilitan, mayormente, servicios a sus socios.

Asociaciones institucionales o las que actúan en función de poderes para las instituciones de la ciudad o el país: partidos, sindicatos e iglesias,

Fundaciones u organizaciones muy restringidas en su representatividad ciudadana. En nuestro país están muy ligadas a empresas. Cosa que no es negativa. Pero cuando sólo son su cara amable, huelen a propaganda.

Ésta es una propuesta para clasificar el sector. ¿Es ésta? ¿Se ajusta a lo que estamos haciendo?

Además, creo que en el subsector de las asociaciones de voluntarios es hora de que abandonemos la triste clasificación por tramos de edades: niños, jóvenes, adultos y gente mayor. A la que se acostumbra a añadir, mujeres, inmigrantes y disminuidos. Surrealismo puro.

Debemos optar por una clasificación más real. Mas fría. Por ejemplo: soporte social, cultura, comunicación, educación, tiempo desocupado, deporte, sociedad, producción económica, cooperación internacional y medio ambiente.

Lo de la edad lo copiamos de la administración de los ochenta. Y no va. Es pobre. La ciudad no funciona, hoy, por tramos de edades. Seguro.

1.4 Hacia unas asociaciones de voluntarios post-burocráticas.

Los síntomas profundos de cambios organizativos en las asociaciones de los ciudadanos 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 en sus estructuras de gobierno y dirección, mono economía desde la administración con sus correspondientes vasallajes, invocación de la sacrosanta buena voluntad y ganas de ser estupendas, ausencia de instrumentos de trabajo, autoritarismo disfrazado de entre todos, nula gestión de voluntarios y socios en el gran equipo humano de la asociación, locales fríos, centralidad del cotilleo interno, decisiones que no se concretizan jamás, una ley de asociaciones que paraliza... 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. La fosiliza. La desertiza. Estamos seguros que es un modelo que no funciona. Más. Impide funcionar.

No queremos, las asociaciones de voluntarios, un modelo de dirección y gestión único. Maravilloso. Que nos lo resuelva todo. El uso de las técnicas de gestión en las organizaciones asociativas nos enseña que el mejor modelo es el que hace que una asociación evolucione hacia los resultados que se plantea en la ciudad.

El modelo que se usa en casi todas las asociaciones de este país es el que marca y se desprende la ley de asociaciones del 64. No es un modelo. Es un escollo para que las asociaciones no puedan funcionar.

Pero hay algunas dinámicas –algunas visiones – que han aportado éxito en el cambio organizativo del sector. Y que 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 hacemos. Decisiones o diseño y acción no son consecutivos. Muchas asociaciones proponen cambios. Pero no se concretizan. No se convierten en mentalidad de asociación o en servicios de más calidad.

Debemos, también, aprender a rediseñar procesos de trabajo asociativos pensando en resultados externos: en la ciudad, en los usuarios. Insisto. E insistiré. Es clave. En las asociaciones de voluntarios hay demasiado ruido interno. Se habla demasiado de dificultades internas. Se mejora para trabajar mejor en 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 trabajar de una manera diferente con la administración y otras asociaciones. Especialmente cuando la asociación asume la gestión de servicios que la administración le cede. La colaboración, aquí, es indispensable. O cuando asume servicios en una red de asociaciones. La gestión relacional es, aquí, definitoria de éxito.

Debemos, finalmente –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 voluntarios que están en contacto directo con los socios y los usuarios a la dirección general y el consejo asociativo.

Una asociación de voluntarios hoy, pues, necesita ante todo aprender a mirar. Necesita una visión nueva sobre lo que pasa en la ciudad y en que puede estar presente en la ciudad. Necesita una visión nueva sobre lo que 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. Necesitamos crear una visión, en la asociación de voluntarios, consistente en ver lo que debemos hacer desde la ciudad. Y ver lo que hacemos desde los ciudadanos. 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. Genera participación.

2. Las ideas rojas preceden a la organización y la gestión: la misión de una 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 los resultados- para unas asociaciones de voluntarios constructoras de ciudad desde una amplia ciudadanía organizada.

La visión asociativa es lo más inmaterial de la asociación de voluntarios. Es la atmósfera donde recrear la asociación en estos años. Y como atmósfera es etérea. Pero es donde la asociación – todos los de la asociación- respiramos. Más. Esta atmósfera que envuelve la asociación los ciudadanos la perciben. Y hallan en ella lo que buscan. Le facilitan sopote. La usan. Les parece un punto clave de referencia para sus vidas y para la ciudad. Por que es una parte de sus vidas y su ciudad. Con sus necesidades. Y algunas respuestas

La visión es la atmósfera. La misión es el paraguas.

Lo que hemos visto en la ciudad, lo que hemos visto en el sector y lo que hemos visto en los instrumentos de trabajo asociativo se concretiza en la misión asociativa.

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.

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 andaría 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 estas 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 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 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 un deseo-, pero el equipo renovador o fundador de una asociación de voluntarios 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 codecidida y sin tanto politiqueo profesionalizado.

Crear es hallar respuestas actuales y oportunas a lo que nos proponemos. A la visión, pues, de la asociación. 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 o a un conjunto de necesidades ciudadanas. O para crearlas.

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

Las asociaciones de voluntarios –como las empresas y la administración en nuestro país- son especial mente incapaces para fijar una misión concreta, útil. Llena de sentido. Por que están preparadas para el análisis frío y la mirada retrospectiva. No para la visión de donde surge la misión.

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

2.2. La misión es una idea útil fuerte

Debemos preguntarnos a menudo –cada cuatro años algo y cada ocho o doce, totalmente- cuál es en realidad la misión de la asociación y a quién beneficia. Qué propone realmente. Y a quién. Seguro que con sólo este par de preguntas la misión cambia. Lo debemos hacer porque la ciudad cambia. Rápidamente. Y la asociación debe cambiar con la ciudad. Proponiendo. Pero con el

lenguaje de la misión 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.

La misión la debemos tener presente cada día. En todo lo que hacemos. En cómo lo hacemos. Es el pan de cada día en la asociación. El pan compartido. El pan que nos une y nos estimula. Que nos señala qué debemos hacer.

La misión la recrea o la crea en una asociación de voluntarios nueva, el consejo asociativo. Con la colaboración de todo el equipo de voluntarios y los socios. Pero, al final del proceso de discusión, es el consejo asociativo quien la fija.

La misión surge de la información general y concreta captada en la visión. Sin embargo no podemos esperar que la información general genere ideas. Que piense por nosotros. Algunos estúpidos lo creen, todavía.

La creatividad de las personas de la asociación es quien transforma la información en misión, en idea específica: en idea útil que concreta lo que se sabe desde la información. La idea útil es, pues, respuesta. Es propuesta. Es sugerencia práctica de calidad de vida.

Para trabajar la misión asociativa funciona trabajar desde preguntas como: ¿Qué queremos ofrecer en concreto a estos ciudadanos? ¿Les aportará realmente calidad de vida? ¿Percibirán lo que les proponemos como útil? ¿Cómo notaremos lo que les es útil a corto y a largo plazo? ¿La idea útil o misión que proponemos hará que los ciudadanos la tengan en cuenta y hablen de ella? ¿Por qué? ¿Cómo fijarla, en idea y lenguaje, para que los ciudadanos la comprendan y la usen?

Con certeza, una misión asociativa débil nunca genera demasiado. Una asociación de voluntarios sin misión conocida, interiorizada y compartida 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 que sólo son cinco incombustibles, siempre quejosos de los incomprensidos que se encuentran. Las que los voluntarios olvidan. Porque nada les dicen.

Algunas ideas útiles de algunas asociaciones de voluntarios como ejemplos.

En una asociación ecologista de voluntarios su misión es: vivimos en la ciudad sin contaminarla. Sus servicios intentan que los ciudadanos nos tomemos en serio el medio ambiente ciudadano, degradado. Y nuestro planeta tierra en proceso de desastre. Proponen acciones concretas.

Para una asociación educadora su misión propone: somos un punto fuerte de educación en la ciudad educadora. 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 para los maestros, para los padres, para los jóvenes, para los niños y para la ciudad en su conjunto de ciudadanos que no debemos pasarnos en la educación/potenciación de nuestra civilidad compartida.

En una asociación de soporte social la misión propone: soporte para ciudadanos con retos 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 la acera 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 propone: la sexualidad es comunicación: evitemos encuentros desastrosos. Lo que proponen y 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 vayan al teatro. Y hagan teatro. Su misión: lo que los otros no se atreven en teatro. Es de lo más innovador que conozco.

En algunas asociaciones de voluntarios de ámbito ciudad, país o internacional, la misión – 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 siempre exige la adaptación al entorno, al territorio. Al grupo de ciudadanos cuyas necesidades se desea priorizar para facilitarles respuestas. Adaptación, pues, en la idea. Y adaptación en el lenguaje. Adaptación para concretizar la manera como se organiza y trabaja la asociación de voluntarios aquí.

Cuando en cursos de directivos asociativos pongo el énfasis en la misión, acostumbran a asomar 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 de su asociación con un máximo de diez o doce palabras, las sonrisas se transforman en susto: se dan cuenta que muchos trabajan en una asociación que no tiene misión. Sólo tiene un puñado de buenas voluntades y bonitas palabras, difusas, inconcretas, generalistas. Hay sermón. No misión.

Aprender a concretar en una misión –en una respuesta contundente- lo que hemos mirado fuera desde la visión, es el segundo paso para un cambio organizativo en una asociación de ciudadanos: primero miramos fuera, donde queremos estar. Después trabajamos, con creatividad dentro: cómo facilitar una respuesta asociativa a lo que hemos visto y queremos estar.

2.2 Las asociaciones de voluntarios somos políticas y hacemos política

Algunas asociaciones de voluntarios se esfuerzan, en vano, en declararse apolíticas. Es absurdo. Son –y 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 de la administración: de los equipos de gobierno surgidos de las urnas. La queremos construida por las ideas/misiones de las asociaciones de los voluntarios y todo el sector asociativo. Ideas/misiones que tienen el respaldo de los ciudadanos: de los socios, los voluntarios y los ciudadanos usuarios. Y la queremos construida, también, por las aportaciones de las empresas no depredadoras.

La empresa habla de política de empresa. Y trabaja desde ella. Es lo que pretende y propone. La administración habla de política municipal o autonómica. Es lo que propone a la ciudad: el modelo de ciudad que los partidos han propuesto a los ciudadanos en los programas electorales. Después, el equipo de gobierno elegido, transforma el programa electoral en misión de gobierno. En política municipal. En modelo de ciudad. En servicios. En normas. En leyes.

La política asociativa la manifiesta y concreta la misión. 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 presenta igual. Los presentan según su visión: su misión concreta.

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..., 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.

Las asociaciones de voluntarios, pues, somos constructores de ciudadanía activa. De ciudad civilizada. Somos vertebradores de ciudades democráticas. Somos constructores de *polis*, de ciudadanos que quieren estar activos en su ciudad.

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

Las asociaciones de voluntarios somos políticas, somos públicas: trabajamos desde la ciudad –visión- y para la ciudad –misión-. Somos agentes de ciudadanía pública: estamos abiertas a los oros. Somos agentes de ciudad pública: de casa común.

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 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 la administración pública. 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 nuestra misión: nuestro modelo de ciudad. De vida ciudadana.

Y queremos relacionarnos con las empresas.

Las asociaciones de voluntarios hemos de secularizar la política. Política es un modelo de ciudad. Una propuesta para la ciudad. Una sugerencia para la vida cotidiana. Que se ofrece a 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.

Para este concierto de voces, de maneras de vivir públicamente la ciudad, las asociaciones de voluntarios somos indispensables. Es básica nuestra política: la misión que proponemos APRA acrecentar la calidad de vida de los ciudadanos.

Misión por la que hemos optado nosotros, como asociación. Pero que surge de la ciudad. Es respuesta de ciudad –de *polis*- a necesidades de ciudad. De ciudadanos.

3. La asociación como organización de voluntarios

La misión, decía, 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 circulan por la ciudad. Los azules son del sector empresarial. Los grises del sector administrativo. 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. Con paraguas potente. Que facilite cobijo y movimiento. Que facilite paraguas de calidad. De vida de calidad.

3.1 Una asociación de voluntarios es una asociación de ciudadanos

Hay barrios, ciudades y países que son un desierto. No hay asociaciones. Los ciudadanos no han aprendido a organizarse. Andan sueltos, asilvestrados. Poco humanos en civilidad.

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. Y proponen para la ciudad, para la 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 uso. Lo presentan a los ciudadanos a través de la comunicación. Les motivan, pues, a usar la asociación. Como socios, como voluntarios o como usuarios. Y la asociación ve como aquello que propone se realiza en la vida cotidiana de la ciudad. Ve cómo ha logrado cumplir lo que se proponía. Ve cómo se crea calidad de vida.

En el inicio de toda asociación hay un grupo de ciudadanos. De socios. De voluntarios. Con una misión. Con una idea que les parece útil. Necesaria. Urgente. Para la ciudad de hoy. Y desde la ciudad de hoy y el mañana inmediato.

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

Más. La misión debemos ajustarla. Una asociación de voluntarios, hoy, está siempre en continuo cambio organizativo. En continua reinvención. Porque los tiempos cambian muy rápidamente. Y las necesidades de la ciudad, vuelan.

Quien lidera –propone, convoca y fija- esta misión en torno a la que se organiza la asociación de voluntarios –ya lo apunté- es el consejo asociativo y los socios, en primer lugar. Y el equipo directivo y los equipos de voluntarios.

Una asociación nace de un grupo de ciudadanos. Y es un equipo de ciudadanos que la mantienen activa, dinámica y con resultados.

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

Una asociación de voluntarios, pues, es el espacio para la organización de la ciudadanía, agrupada en torno a la pluralidad de misiones/ideas útiles que se le presentan. La ciudad, así, se va tejiendo democráticamente. Va vertebrándose en una red e nudos asociativos interaccionados.

En nuestras ciudades, mayormente, la ciudadanía se organiza, hoy, 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.

Existe otro nivel importante de ciudadanía que en los países sur es fuerte: los ciudadanos subvencionados. Los que todo quieren –y exigen- que se lo haga la administración. Y gratuitamente.

Los consumistas confían en papá empresa. Los subvencionados en mamá administración. 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. Aquellos ciudadanos que consumen críticamente y que quieren una administración eficaz y modesta. Pero que 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 solidario, abierto al otro, colaborador, interesado en aportar soluciones. Son los ciudadanos anónimos que se organizan en asociaciones como socios. O como socios y voluntarios. Algunos sólo lo hacen como voluntarios. Los hay que sólo le dan, a la asociación, soporte a distancia. Pero les van. Confían en ellas. Esperan de ellas.

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

Ésta es la tarea personalizada de la organización en una asociación de voluntarios: ha de organizar 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.

Pero hay otra tarea ínter organizativa del sector asociativo de las asociaciones de voluntarios. Es la de constructoras de ciudad junto a la administración y la empresa. Apunté algo. Pero vuelvo al tema, hoy de una actualidad total. 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 protegida. Están en un extremo del triángulo de los tres sectores que trabajamos para la ciudad.

Otros –los estadistas- afirman que la ciudad debe construirla las administraciones. 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.

Nosotros afirmamos que la ciudad es cosa de tres: de la opinión y la aportación directa de los ciudadanos desde el sector de las asociaciones ciudadanas. De la administración. Y de las empresas. No es así.

La administración es, hoy- o ha sido hasta hoy-, potente. Y prepotente. Las empresas mandan. Absolutamente. Vivimos en un mundo controlado por las multinacionales a las que sólo les interesa ganar dinero. No les interesa la vida. Ni la tierra. Ni la civilización. Aunque en sus anuncios televisivos y eslóganes publicitarios indiquen todo lo contrario. Y estamos nosotros, los de las organizaciones asociativas. Con un proyecto de ciudad civilizada, compartida por los ciudadanos y ciudadanas.

Hemos de trabajar conjuntamente. Queremos relacionarnos. Y ellas –las empresas locales y las administraciones locales- quieren, también, relacionarse con nosotros.

Estamos, hoy, alumbrando lo que algunos llamamos la ciudad de gestión relacional. La ciudad como resultado de ideas, el esfuerzo y los recursos del sector administrativo, el sector asociativo y el sector empresarial.

Un sector empresarial que se reconvirtió en los 60/70. Un sector administrativo que se reconvirtió en los 80. Y un sector asociativo que nos estamos reconvirtiendo en los 90. Esto nos sitúa en una cierta desventaja. Pero nos impele a una reconversión más acelerada.

En la ciudad de gestión relacional las asociaciones de voluntarios debemos afirmar que somos públicas. Como pública es la administración. ¿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 calidad de vida. Creamos ciudad.

Administración y asociaciones, pues, estamos en un mismo sector. Diferente. Pero somos ambas, públicas. Autónomas, pero en diálogo y comunicación continuada. Esto comporta que la eterna enemistad, desconfianza y recelo desde la segunda república hasta, prácticamente, a mediados de los noventa, debe terminar.

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

Tenemos 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

diferente. A menudo, presidentes asociativos y directivos distintos, con capacidad para el diálogo y la negociación. El pacto y la evaluación.

La ciudad pública –la ciudad de los ciudadanos de alta civilidad- la queremos construir también, con las empresas. Con las empresas de la ciudad. Con las que tienen actividad económica y comercial en ellas. Hay empresas, hoy, 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. Y queremos –y exigimos- a la administración municipal que la lidere: que nos convoque, que facilite juego de colaboración, que no se encierre en partidismos, que sea una administración para todos los ciudadanos, con la colaboración, en especial, de los ciudadanos organizados en asociaciones.

Me gustaría, en esta ciudad relaciona, que se constituyera un senado de las organizaciones de la ciudad en el que estuviéramos las administraciones públicas, la municipal, especialmente. Es la de la ciudad. Las asociaciones. Las de los voluntarios, también especialmente, porque trabajamos desde las necesidades de los ciudadanos. Y las empresas con vocación de ciudad.

Representados a un tercio para cada sector. El senado, sería para mí, el órgano de debate. De las propuestas de ciudad consensuadas. De los intereses generales. Un instrumento para la medida de la calidad de vida de la ciudad.

Un órgano, el senado, en que todos estén como voluntarios. Aportando. Con dinámica.

Creo que a nuestras gastadas democracias representativas, las ciudades han de reinventarlas. Innovando. 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 de ciudad. Constructora de ciudadanía activa. De democracia compartida.

3.3 La organización asociativa es una pirámide invertida

La ley del 64, vergonzosamente en vigencia, fija un modelo de organización asociativa absurdo, desfasado y muy adecuado para la parálisis asociativa.

Los estatutos que las asociaciones de voluntarios debemos rellenar y que la administración conserva con celo, no responden a nada cuando la asociación funciona. Son archivos de burocracia los registros administrativos asociativos. 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. Un despropósito.

Bien. 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 las que lo más importante en la asociación es el presidente, los vocales –como dice la palabra: a, e, i, o, u, nada serio- y el tesorero que no acostumbra a atesorar tampoco nada. A no ser alguna subvención. Son asociaciones tipo corte bananera. En algunas el título de presidente, incluso, pasa de padres a hijos. Es la monarquía asociativa.

Otras asociaciones de voluntarios – conozco muchas- optan por una organización de oposición: un grupo importante de la asociación – casi una mayoría algunas veces- intentan 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 triunfa.

Algunas asociaciones de voluntarios han aprendido a organizarse –a reconvertirse- con un estilo que da resultado. 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. Un cambio que, en poco tiempo, recibe el soporte de algunos del consejo asociativo. Y la dirección. Que algunas veces sólo tolera. Pero, después, se involucra. Mayormente lo impulsa desde el inicio.

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

Una gran mayoría de asociaciones de voluntarios, hoy, están aquí. En procesos de cambio organizativo. Pequeños. Algunos más globales.

Pocas han invertido la pirámide. Son, éstas, las organizaciones de servicios. Las asociaciones de voluntarios que se comprenden y se organizan como un servicio a la ciudad desde las necesidades, los problemas y los deseos de los ciudadanos. La asociación es un servicio. Un servicio para la organización plural de la ciudadanía y la ciudad. Y, además como afirmación, o frecen servicios a los ciudadanos.

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. Ésta es la base de la pirámide: en los usuarios que la usan, los voluntarios que transforman la asociación en servicios desde equipos, en los socios. Después viene la dirección gerencial y el consejo asociativo. Y, finalmente, el presidente.

Quiero apuntar ahora y 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 manera de organizarse.

Son, las asociaciones de voluntarios 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.

Son asociaciones de voluntarios que trabajan desde abajo hacia arriba. Desde los voluntarios hacia el equipo directivo y el consejo asociativo. Porque quien conoce el día a día de la asociación, lo que dicen los socios y los usuarios..., son los voluntarios que están en los servicios. Quien sabe como se encuentran en la asociación los voluntarios y qué se puede mejorar para que estén más eficazmente, son los propios voluntarios.

Son asociaciones en las que se trabaja muy descentralizadamente. Situando las decisiones y los recursos en la línea de 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.

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 responsables. Con sentido emprendedor.

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 y la planificación o la priorización de necesidades ciudadanas. Asociaciones con capacidad de respuestas. Que escuchan antes de proponer. Asociaciones centradas en las necesidades de los ciudadanos. Con competencia. Que quieren dar un servicio de calidad. Con igual calidad, como mínimo, que los mejores servicios de la ciudad. Asociaciones, pues, con liderazgo. Asociaciones que serán conocidas porque son motor de calidad de vida en el sector de necesidades donde trabajan. Porque logran lo que se proponen.

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 apasionadas. Jamás pasiva. Vegetativas. Sobrevivientes. Quejita. Lacrimosas. Asociaciones que organizan la creatividad de los voluntarios y sus socios para hacer el gran equipo, que es una asociación de voluntarios, logre lo que se propone.

Asociaciones sin presidente/amos. Donde el consejo asociativo y el equipo directivo es más un facilitador que un organizador. Se organizan los equipos de voluntarios. Hacen más preguntas que respuestas. Las buscan y resuelven los equipos. Y está comprometido con todos. Porque una asociación es su gente.

En una asociación, hoy, 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 la ciudadanía plural.

Ésta es una asociación de voluntarios que ha dado la vuelta a la pirámide organizativa. Una asociación de servicios. Al servicio de los ciudadanos. No sólo una organización con servicios.

El futuro de las asociaciones de voluntarios, pero, en el futuro no es ni siquiera una pirámide invertida: es una organización al servicio directo de los ciudadanos y la ciudad, con 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.

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

Pero aquí entramos en el terreno de la prospectiva. Se que funcionaremos así. Pero, hoy, no conozco ninguna que esté en este modelo

3.4 Asociaciones de voluntarios, asociaciones de servicios a los ciudadanos.

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

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 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.

La primera dimensión de servicio responde a nuestra tradición plural y actual de sector asociativo. Es la dimensión relacional. La fundamental en el asociacionismo de voluntarios. A saber. La asociación como espacio de diálogo, de contacto, de comunicación, de colaboración, de vertebración de ciudadanos. Es el servicio básico que prestan las asociaciones a la ciudad para potenciarla como a casa común. Como democracia compartida.

Pero, también, comporta el diálogo y la relación ínter organizativa con la administración y las empresas. El i implicar cada día más ciudadanos como socios/soporte ciudadano de la asociación. Implica la corresponsabilidad e intercomunicación activa entre todo el equipo humano de la asociación. Y el estar en una red de asociaciones de voluntarios –y otras redes- con influencia y propuestas a nivel ciudadano, ínter ciudadano, de país e internacional.

Asociación significa relación. La dimensión relacional es definitoria en las asociaciones de voluntarios.

La segunda dimensión es la dimensión de servicios. La de facilitar respuestas concretas 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 la administración que le delega servicios públicos para la

ciudad. Habrá algunos servicios que los coproducirá con otras asociaciones de voluntarios... Todos estos servicios, que son respuesta a necesidades concretas de grupos de ciudadanos, la asociación los construye con calidad. Con satisfacción total de las necesidades planteadas.

La tercera es la dimensión movimiento. O la de fabricar movimientos sociales dinámicos. Y mantenerlos vivos. En acción. Procurando cambios de conciencia en grandes grupos de ciudadanos. Es una dimensión muy política. Pero absolutamente urgente si deseamos que la tierra continúe viva y no asesinada por el consumo salvaje. 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. Y cuando sucede la catástrofe.

La dimensión movimiento se logra cuando cada servicio asociativo –y la propia asociación– ofrece un plus que sitúa al ciudadano usuario en una óptica de ciudadano público. De ciudad pública. Cuando un grupo de asociaciones se plantean estrategias de movimiento a la media y a la larga. Y saben cómo mantener estas estrategias en tensión viva y participativa. Cuando se dialoga continuadamente, desde la independencia, con los partidos políticos para cooperar en acciones conjuntas, puntualmente. O cuando se plantean campañas conjuntas con la administración.

Poner la ciudad y su ciudadanía en movimiento democrático, de alta civilidad en las ciudades, desde cada asociación de voluntarios como motor, 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 fin de siglo. Hagámoslo. Jean Monnet decía: es mejor hacer que parecer. Hagamos movimiento ciudadano. No nos quedemos en el decir que lo haremos.

Movimiento comporta lograr que los ciudadanos nos comprendamos como público. Dialoguemos. Lleguemos a decisiones en común. Nos intereseamos, en definitiva, por la vida de los otros. De la ciudad. El inmovilismo e individualismo exacerbado suponen el final del ciudadano y la ciudad. De la democracia. Hemos de despertar ciudadanos en hombres y mujeres.

3.5 Las asociaciones de los ciudadanos somos siempre diferentes.

Tres dimensiones a tener presentes que formarán unos modelos organizativos según la misión.

Algunas asociaciones de voluntarios, especialmente cuando 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.

Una asociación de voluntarios es aquella que se organiza desde las necesidades de los ciudadanos. Que tiene socios en activo como soporte, opinión y voz. Que facilita a estos socios algunos servicios especiales. Que tiene ciudadanos que trabajan de voluntarios en la asociación. Y éstos forman casi la mayoría de la organización. Los profesionales remunerados son, pues, los imprescindibles. Los que son necesarios. Los que trabajan ocho horas al día. Y algunas más. Las asociaciones de voluntarios son los que ofrecemos servicios abiertos a grupos de ciudadanos, a los que no se les pide que sean socios.

Ésta es una asociación de voluntarios. No lo es la que sólo ofrece servicios para socios. La que hay más profesionales remunerados que voluntarios... Me parece que fijar —éste u otro— marco de encuadre para las asociaciones de voluntarios hoy es clave. Porque con la moda del voluntariado, de repente, todas las asociaciones son de voluntarios. En una ciudad, las asociaciones de voluntarios serán siempre plurales. Diferentes. Por la misión, que es distinta. 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 la administración y las empresas. Y por el soporte que reciban de los ciudadanos.

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 temáticas. 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? ¿Cuándo se quiere aprender a organizarse mejor, cómo analizar la asociación? ¿Dónde tomar opciones de mejora continuada?

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.

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 nada uno de sus círculos.

El primer círculo organizativo es la visión/misión. Ya he apuntado algunos temas. Insistiré sólo en lo que me parece fundamental: lo más importante en una asociación de voluntarios –visión- está fuera, en la ciudad, en las necesidades de la ciudadanía. Y en su concretización como corazón útil y vivo de la asociación –la misión- en torno a la que la asociación de voluntarios vive, trabaja y transforma en resultados.

El segundo círculo organizativo es el consejo asociativo: los ciudadanos y ciudadanas, socios de la asociación, que forman el senado, el órgano 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. Marca resultados a conseguir temporalmente para transformarla 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. Y abre puertas.

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.

El cuarto círculo organizativo son los socios, los grandes olvidados en las asociaciones de voluntarios. Los socios son los ciudadanos que creen en la oportunidad de la misión asociativa. La creen útil. Se adhieren a ella. La 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.

El quinto círculo organizativo son los equipos de voluntarios. No el voluntario. En las asociaciones no existen voluntarios individuales. Existen voluntarios que trabajan en un equipo. Con todo lo que supone trabajar en equipo 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, tenerlos siempre presente, facilitarles que puedan trabajar con calidad y responsabilidad. Con evaluación.

Son los equipos de voluntarios quienes transforman la misión en vida cotidiana de la ciudad.

El sexto círculo organizativo es el catálogo de servicios asociativos o el conjunto de servicios que ofrece la asociación y que visualizan, materializan y concretizan la misión: somos esto. Ofrecemos esto para éstas necesidades. Apuntamos a este estilo de vida cotidiano. A este modelo de ciudad.

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...

El séptimo círculo organizativo son los usuarios, los ciudadanos que motivados por la comunicación asociativa saben que en la asociación encontrarán aquello que buscan. Y necesitan. O esperan, deseando.

La asociación, desde los equipos de voluntarios, los acoge y personaliza para cada uno de ellos la respuesta del servicio. El ciudadano usuario responde, a menudo, situándose en el círculo de soporte ciudadano de la asociación: haciéndose socio.

Una asociación de voluntarios encerrada en servicios para un círculo de socios no es una asociación de voluntarios: es una asociación de socios. Con servicios. Interesantísima. Pero es otro tipo de asociación.

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 y facilitándoles 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.

El octavo círculo organizativo lo componen los grupos estables o aquellos socios, voluntarios y usuarios estables o aquellos socios, voluntarios y usuarios que se interesan por trabajar, como grupo, en un tema que les interesa y al que la asociación da soporte.

Los 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.

El noveno círculo organizativo lo forman todos los ciudadanos de un barrio, la ciudad o el país. La asociación los tiene presente en la visión. Pero, además y regularmente, debe establecer contacto con ellos para que conozcan la asociación. Sepan que formamos parte activa de la ciudad.

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, sobre otras organizaciones internacionales y estatales.

La red crea movimiento. No hay asociación de voluntarios sin movimiento constante entre la ciudadanía.

El onceavo círculo organizativo es la relación con la administración. El diálogo permanente, siempre. La colaboración, en lo que se decide. Asociaciones de voluntarios y administración debe iniciar, con urgencia, una relación nueva en función de los ciudadanos y la ciudad. Con generosidad y con resultados claros.

La administración 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 convenir. Negociar. Pactar.

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.

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. Nos piden servicios de calidad.

Sólo piden, a cambio, que reconozcamos esta aportación en nuestra comunicación. Cada asociación, con cada e presa, debe decidir si establece esta colaboración. Y cómo.

3.7 El equipo directivo, un equipo líder.

Al cambio organizativo en las asociaciones de voluntarios le sobran buenas intenciones. Y grandes impotencias. Y necesita directivos con liderazgo. Equipos directivos 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 voluntarios porque suena a casi déspota. Nada más lejos. Líder es

aquel que un equipo organizativo quiere y respeta –sigue- 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 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 medida 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 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 8intenciones asociativas. Es un estilo 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 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.

Potencia 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 e 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 de voluntarios, 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 superman. No. Es un profesional. 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.

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 practicarlo. 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.

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 calidad 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 de la ciudad y de sus ciudadanos desde una ciudad real y nuestros conciudadanos reales.
- 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?..
- c) ¿Por qué necesitamos “x” para cumplir la misión? Es el momento de fijar lo que nos es útil y lo que nos es inútil en función de lograr que la misión 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.

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

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: los resultados de la misión. Y sabemos donde no queremos estar: en la inoperancia. En la nada. En la impotencia.

Para esta ruta, tal vez, necesitaremos un consejo asociativo nuevo. Un directivo diferente. Un consejo 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 nada hace para obtener lo que desea. O lo hace tan mal que no consigue lo que se propone. O no se propone 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 en algunas asociaciones obligan los estatutos, no se crean iniciativas conjuntas, no existe organización compartida con estilo propio, son burocráticas, predominan barreras ideológico/partidistas, la cuota no recompensa... Y muchas asociaciones van por libre.

Una red, hoy, acostumbra a funcionar como una red de redes. Se da importancia a las tendencias. A las opciones de agrupaciones de asociaciones. Pero, por encima de todo, hay una visión compartida, amplia. Y una misión concreta. Asumida. No estamos, pues, en la red para hacer alguna cosa juntos. Estamos porque nos interesa la misión.

Nadie está en una red por coacción. Por estatutos. Por partidismos. Debemos estar en una red de asociaciones porque lo conveníamos: nos ponemos de acuerdo en red.

En la red no impera la disciplina sino la coherencia. Y ésta nace de cada asociación y del conjunto, del estilo de la red.

El orden crece, en las redes, del desorden creativo: de las aportaciones dinámicas de asociaciones 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. Y no es importante un puñado de objetivos previos, siempre demasiado difusos. Y bellos.

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. Y cada asociación de voluntarios.

Los objetivos a largo plazo, en la red, los sustituimos por una visión ínter organizativa, compartida y personalizada. Donde hay rigidez, hay flexibilidad. Los estatutos son menos importantes que la flexibilidad y las respuestas. Se orienta a dar respuestas a necesidades de los ciudadanos y a necesidades de las organizaciones. Primero, pero, los ciudadanos. No hay control y si autonomía y responsabilidad. No existe presidencialismo y sí dirección con liderazgo y decisiones cooperantes y circulantes. Hay tendencia al riesgo, a la innovación. Se crea. La cooperación y la contribución son cotidianas. Jamás es neutra una red. Se hace, pues, lobismo. Se está conectado con otras redes. Hay pocas reuniones y muchas acciones compartidas.

3.10. ¿Cómo es una asociación de voluntarios, hoy?

Una asociación de voluntarios en las ciudades de hoy, como organización, es armónica porque todo su equipo comparte la misión. 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. 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 valora 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...

En el reto de la comunicación como asociación, las asociaciones de voluntarios –cada una– debemos tener claro que hemos de hacer un esfuerzo en coherencia para acordar lo que decimos y lo que 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 comunicativa.

Hemos de decidir con claridad qué se dice –misión– y cómo se dice. Y lo qué se hace y cómo se hace. Es nuestro posicionamiento: diseñamos, con ello, la manera cómo deseamos que los ciudadanos, los socios, los voluntarios y otras organizaciones nos conozcan, nos comprendan y nos valoren. Nos usen.

Manifestamos quién somos y qué hacemos desde los servicios, los precios, la difusión de carteles o dípticos, el local, los voluntarios que están en el servicio, la relación con otras organizaciones –las administraciones, asociaciones y empresas–, el sistema organizativo de la asociación... 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.

Hemos de decidir, nosotros, a qué ciudadanos nos dirigimos. Qué queremos ser en la ciudad. 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, dirigimos 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 asociativa.

Lo decimos, todo esto, a menudo. Pero son palabras que lleva el viento. No constituyen la base de nuestra comunicación.

La comunicación pide a un equipo directivo asociativo –en contacto con el consejo asociativo y los equipos de voluntarios- escribir en una página, y con letra grande, qué se quiere ser. Explícitamente. Es lo más difícil. Lleva meses.

Lleva meses si queremos concentrar en esta página la misión, los propósitos que tenemos asociativos, los resultados que perseguimos, las estrategias en las que estamos o estaremos... Debemos concentrar, en ellas, 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.

Con este esquema, aparentemente simple, lo que la asociación de voluntarios persigue es 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 la administración pública. Las asociaciones con las empresas. Mi asociación con el resto.

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

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

Los ciudadanos 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 los somos útiles. Útiles en su vida. Para su calidad de vida

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 diferente. Y es útil. Muy útil.

Subrayando estas dos características, con agilidad, coherencia, vivacidad y constancia, facilitamos que los ciudadanos a los que queremos dirigirnos asociativamente nos comprendan como queremos que nos comprendan: como somos.

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 uso actual: Tal vez distorsionado 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.

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 la comunicación interna como uno de los elementos de estrategia organizativa constante. Debe proponer estrategias comunicativas. Debe evaluar resultados comunicativos con criterios de eficacia y productividad.

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

Tenemos un plan. Breve. Contundente. Asumido por todos. ¿Qué más?

Decidamos, ahora, con quién queremos comunicarnos: administración, empresas, otras asociaciones, socios, voluntarios, usuarios y 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 ellos, ¿cómo nos presentamos? ¿Cómo nos comprenden y deberían comprendernos? Es el mensaje comunicativo diferencia. Trabajémoslo. Con tiempo, sin prisas. Es nuclear.

Después de saber qué decir y cómo, preguntemos: ¿a través de que vías y medios de comunicación es más fácil conectar con cada público? Hemos de diversificar. Porque cada público necesita y usa unos canales propios. Usemos estos. No inventemos.

Hagámoslo. Que no se quede en una planificación fantástica. Sobre el papel. Trabajemos así un año. Y tres más. Constantemente. Todos. Siempre.

Y, mientras tanto, sepamos cómo se entiende 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. Comprendamos, primero, cómo nos ven y comprenden. Así podemos trazar comunicación para modificar su percepción. Desde nuestro posicionamiento. 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.

A todos ellos les daremos el mensaje básico asociativo, pero acentuaremos un plus: remarcaremos acción de uso o sólo quines somos.

De todo esto se desprende la imagen corporativa 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 no acostumbramos a planificar. 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. De nuestras ciudades en las que, desde ellas y con ellas, trabajamos. Hemos de planificar a medio y largo plazo. No podemos quedarnos en la reacción inmediata. 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, siempre son a la media y a la larga.

Los directivos asociativos somos intuitivos. Incluso, a veces, de brillante creatividad. Pero nos falta constancia. Le falta constancia a la asociación. Nos falta planificar el futuro. El futuro nuestro, que es futuro de la ciudad. 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.

La planificación es responsabilidad del consejo asociativo y del equipo directivo. Deben formalizar el proceso. Dedicándole tiempo. E invitar a los socios y voluntarios en el proceso.

Planificar implica clarificar, con contundencia, en que asociación estamos. Lo sabemos por la visión y la misión. 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 h 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.

En 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 y asignar responsables de tareas concretas.

Todo esto es nuevo en nuestras asociaciones. Pero lo necesitamos con urgencia. Necesitamos consejos asociativos con esta mentalidad. Directivos y equipos directivos en esta tendencia. ¿Qué no saben Se aprende. ¿Qué es difícil? Se aprende a simplificar para adecuarlo 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 en la ciudad y su plural ciudadanía. Existe, también, cursos especializados. Debemos usarlos. Aprender significa formación. Formación para la acción diferente o para continuar, reafirmados, en lo que 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 hacer crecer, constantemente, los 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. 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 de motor para la cotidianidad de la civilidad. Para la democracia directa desde los ciudadanos.

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.

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, la cultura el medio ambiente, la comunicación, el deporte, la economía, el hábitat y el urbanismo... Todo esto es *polis*. Es ciudad pública. Es cosa pública. Que cada asociación propone según el color de su misión. 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. Avanzamos hacia una ciudad más humana, más desde el enfoque de nuestra asociación o del conjunto de redes de nuestras asociaciones a través de los servicios.

¿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, comunicación: comunicación entre unos ciudadanos que buscan satisfacer unas necesidades y la asociación –a través de un equipo asociativo- que les ofrece una respuesta. Respuesta, desde la asociación, en la comunicación personalizada con el ciudadano o grupo de ciudadanos. Y satisfacción por parte del ciudadano que, a través del 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 en cada uno del servicio, hay servicio de calidad. Satisfactorio. Si no casan, hay servicio insatisfactorio. Es un servicio desastre.

Parece sencillo. En la práctica cotidiana de los servicios no lo es nada. Es más difícil facilitar servicios que fabricar objetos. Mucho más.

Hemos, las asociaciones de voluntarios, de aprender a planificar servicios. Porque es lo que hacemos, lo que fabricamos, lo que construimos cotidianamente en nuestras asociaciones con los voluntarios. Pero 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. 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. Más. Alguno la contradice porque propone algo opuesto.

Los servicios son la concretización de la misión, hoy, para públicos de ciudadanos plurales. La causa de los servicios es la misión. Los efectos de los servicios es la misión asociativa transformada en vida cotidiana de la ciudad en un creciente número de ciudadanos.

Primer paso, pues, la misión.

Segundo paso, busquemos las oportunidades en la ciudadanía y la ciudad donde podemos hacer conocer nuestra misión: 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, los que los fines de semana se aburren insoportablemente....

Donde tenemos oportunidades significa, en otras palabras, donde lo tenemos fácil porque hay grupos de ciudadanos que esperan lo que desde la asociación les ofrecemos. Lo necesitan. Lo buscan.

Y 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 en 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 tópico. Sin ir de enterados. Listemos todas nuestras oportunidades reales: ¿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 y 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.

La priorización es clave en las asociaciones de voluntarios porque señala que queremos hacer, entre quiénes, 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. Facilitando respuestas. Valorada por los ciudadanos.

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. Seguro.

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 en la ciudad. Para estar en la ciudad. Y, desde aquí, hemos de usarla y adoptarla.

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

Programa significa aquello que vamos a hacer. Bien. Aquí programación significa aquello que necesitamos para hacer lo que queremos y vamos a lograr.

Programación, pues, supone buscar, adecuar y adjudicar los recursos necesarios para que la organización –desde los equipos de voluntarios- obtengan los resultados priorizados: planificados.

Diseño o planificación y acción o resultados no acostumbran a ser consecutivos. Nos quedamos, a menudo, en el proyecto. Muy bello. Tal vez, demasiado. Pero no se concretiza en resultados visibles. Constatables. O andamos, todo el día, metidos en el activismo. En la acción directa. Haciendo muchas cosas..., innecesarias o que nada tienen que ver –o poco- con la misión y la priorización de necesidades donde hacer emerger la misión en calidad de vida.

La programación comporta tener muy presente, sobre la mesa de las decisiones, las prioridades de necesidades ciudadanas donde la asociación de voluntarios queremos estar. Y los puntos fuertes y débiles de nuestra organización para responder, con calidad, a ellas.

Programar significa aunar puntos fuertes y débiles para que se equilibren. Más. Para que los débiles se conviertan en fuertes. Y los fuertes en apasionados. Significa saber de qué disponemos. Y

significa, también, tener muy claro de qué podemos disponer. Sin falsas ilusiones. A lo seguro. Y cuándo lo tendremos.

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 a los problemas que se nos plantean. Y nos planteamos resolver. Decidir es optar por la creación mejor. 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.

6.1. Los recursos humanos o los ciudadanos socios como organización.

Lo más importante en las asociaciones de los voluntarios no son los voluntarios: son los ciudadanos. Una asociación de voluntarios es una organización libre y plural de ciudadanos. Es un nexo de organizaciones en red de 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 ciudadano. 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 a nuestra asociación. 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 la expansión continuada. Siempre, al principio, son pocos los socios de una asociación: pero la tarea clave de una asociación de voluntarios es expandirlos: congregarse en torno a ella un número importantísimo de ciudadanos socios.

Los socios, además, son quienes deben facilitar, con sus aportaciones económicas, el mantenimiento base de la asociación de voluntarios: su vida cotidiana de servicios al ciudadano.

No es así. Hemos puesto –sobre todo desde la administración- 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, si es necesario. Ciudadano a ciudadano.

6.2. Los voluntarios o los ciudadanos como trabajadores.

Creo que, afortunadamente, estamos en la postmoda del voluntariado. Arrancó en los Juegos Olímpicos de Barcelona. Los voluntarios olímpicos visualizaron, a través de los medios de comunicación, una manera de hacer de voluntario, distinta.

Hasta entonces, 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 para una asociación.

Los voluntarios son los trabajadores asociativos. Ciudadanos y ciudadanas que creen en la misión –otra vez- de 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 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.

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 ella desde el círculo de los socios. 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 y qué tipo de servicios –en esbozamos 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?

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. 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? ¿En qué deberían ser profesionales? ¿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. En nuestra asociación. Tal vez en otra sea distinto. Porque será distinto el puesto de trabajo y los resultados fijados.

Temas claves. Motivación: ¿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 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?

He apuntado la palabra profesional. ¿Por qué? Porque el voluntario, en el momento del trabajo en equipo y, especialmente, en el momento del uso del servicio por parte del ciudadano usuario, ha de ser un profesional: quien conoce lo que hace y lo hace impecablemente. Con calidad total

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. Lo intentamos. Teníamos sólo buena voluntad. Hoy somos profesionales: voluntarios profesionales. Éste es nuestro reto. Y entendemos la profesionalidad como el 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.

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.

Hay un tema aquí, clave. El de la gestión de los voluntarios. He apuntado las líneas indispensables cuando apuntaba como entendemos hoy una asociación de voluntarios como organización: ellos son la plata de la organización. Debemos trabajar los directivos, profesionalmente, con ellos. Con voluntad.

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: 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. Porque somos organizaciones de ciudadanos. Organizaciones de ciudad activa.

Esto implica programarlo. Saber qué necesitamos para llegar a los ciudadanos a los cuales dirigimos los servicios asociativos. 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 esboqué.

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, necesidades y servicios desde y para los ciudadanos.

Hablamos mucho de dinero porque hace falta. Hay mucho que hacer. Y poca pasta siempre nos falta. Porque las necesidades donde las asociaciones, podemos y queremos estar son casi infinitas. Pero, aquí también, hemos de aprender algo obvio. Sencillo. Agradable. Esto: el dinero va después de la misión y las necesidades de los ciudadanos y la ciudad.

Va después porque el dinero surge, lo crea y aparece por la misión. Por misión los ciudadanos se hacen socios de la asociación de voluntarios. Les apetece y les interesa que la asociación pueda realizar lo que se propone. Y aparece porque los ciudadanos les gusta como la asociación concreta la misión en la priorización de necesidades: les parece que lo que hacemos, cómo lo hacemos y dónde lo hacemos es lo que se debe hacer. Es útil 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. No podemos mantener la asociación activa.

Un mínimo de dinero es imprescindible. ¿Cuánto? ¿Cómo lo obtenemos? De los socios. Los socios son los que aseguran la vida cotidiana normalizada de la asociación.

A los socios h hemos de explicarles nuestros servicios. Para que contribuyan a financiarlos. Y si crecemos en servicios, hemos de crecer en socios o en la financiación de los socios.

Otra fuente de recursos que h hemos de asegurar en la programación -el consejo asociativo y el equipo directivo, liderando- es el de la administración.

La administración ha de hacer, con urgencia, algunas aportaciones clave para que las asociaciones de los voluntarios podamos disponer de una economía saneada.

La primera es la aprobación por el congreso de los diputados de una ley de asociaciones política. 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, creo, 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 cívica y desde las necesidades de los ciudadanos. Son las asociaciones de ciudadanos organizadas con estructuras democráticas y transparentes. Con servicios continuados para la calidad de la vida ciudadana.

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.

Bajo todo esto, creo, hay un problema en el sector. Grave. Hoy el sector está compuesto por una constelación de asociaciones donde trabajan –o dice que trabajan- muchos voluntarios. Esta constelación hace imposible –incluso organizativamente- que esta multitud de asociaciones pueda funcionar continuada y activamente.

Muchas, lo sabemos, están semivivas. Otras están casi disecadas. Muchas sólo reviven por una subvención. La inmensa mayoría no dispone de locales mínimos 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, pues, en niveles organizativos pequeños y medianos. Dinámicos. Organizados. Con socios. Con muchos socios. Y en asociaciones pequeñas, activas. Transparentes.

Urge, aquí, una remodelación del sector asociativo y del sector de las asociaciones de voluntarios, en especial.

Segundo. La administración debería mostrar, en estos noventa de recuperación económica, una generosidad para la reconversión del sector asociativo del voluntariado como mostró con la empresa. O con la banca. Fue generosísima. Con el asociacionismo no lo es. De asociaciones y voluntarios –de voluntarios, en especial- habla mucho. Pero no fija plataformas de apoyo ni créditos blandos, facilidades para locales, una ley de asociaciones...

Tercero. Yo pido a la administración que suprima las subvenciones. Son limosnas. Cosa feudal. Ella otorga. _Graciosa. A quien le place. A quien es del partido. O es enemiga. O conviene. A quien presenta un proyecto importante para la ciudad...

Las subvenciones no son una manera de relacionarnos en lo público. Administración y asociaciones de voluntarios somos, las dos –si bien diferentemente- sector público. Las subvenciones son maneras de relacionarse señora y criadas.

Las subvenciones sólo deberían existir para cuando una asociación de voluntarios pasa por un momento de apuro y necesita una mano amiga. Un regalo. Un ancla.

La relación entre administración y asociaciones de voluntarios tampoco es el contrato. Somos públicas. No queremos patrón. Patrón y obediencia.

La relación es el convenio: administración y asociación de voluntarios dialogamos. Nos ponemos de acuerdo. Negociamos. O no nos ponemos de acuerdo. El convenio comporta establecer acuerdos. Compartir ideas y prioridades. Marcar resultados. Aportar, las dos, recursos. Y fijar métodos de evaluación continuada.

Conviniendo, administración y asociaciones de voluntarios, se ponen de acuerdo en priorizar servicios para la ciudad. Algunos los da a la administración. Otros los da, por la administración, una asociación de voluntarios. O los montamos, conjuntamente como cosa de dos. O los da la asociación, como servicio propio.

La administración, aquí, debe dar el primer paso. Ha de convocar. Pero las asociaciones de voluntarios hemos –si no lo da- de forzarle a dar el paso. Y un paso claro. Con continuidad. La función de convocatoria, de relacionarnos para una ciudad con más calidad desde las aportaciones de las organizaciones ciudadanas es típicamente municipal. Es, hoy, el primer servicio municipal: el servicio del diálogo, el priorizar y el multiplicar esfuerzos y recursos para la ciudad de la calidad de vida.

Las asociaciones de voluntarios, en todo este tema, somos culpables. Culpables por no lograr durante toda la democracia una ley de asociaciones. Culpables de que la ley última de fundaciones y desgravación fiscal no nos favorezca. Culpables de continuar, calladas, en el bochorno de las subvenciones. Culpabilísimas por apoyar toda nuestra economía –cuántas hay, infinitas- en las subvenciones de la administración. Y culpables, algunas, de montar servicios y convenirlos o contratarlos con la administración por puro mantenimiento económico de la asociación. Más. Algunas asociaciones, con convenios y contratos con la administración, hoy no son asociaciones de voluntarios: son empresas camufladas. Una vergüenza y un delito asociativo.

Las asociaciones de voluntarios, en nuestra programación económica de recursos para los servicios, 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 esponsorización. O de la colaboración a cambio de comunicación. O el tema de los donantes: nos facilitan recursos por pura generosidad.

Finalmente, quiero señalar los propios servicios como recurso económico.

Pasaron, también, los tiempos ñeque 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.

6.5. Recursos relacionales o interorganizativos.

La relación con otras organizaciones administrativas, empresariales y asociativas es, además de un componente de la asociación de voluntarios, un recurso indispensable para la asociación.

Se debe cultivar. Le tenemos que dedicar energía y tiempo.

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

Obtendremos información sobre cómo mejorar nuestra asociación. .Porque conocemos qué hacen, cómo lo hacen y para qué lo hacen.

Sabremos posibilidades de colaborar en servicios compartidos. Que nos propondrán o propondremos. Servicios a los que siempre, nosotros, aportaremos recursos. Dos son muy asociativos: ideas y voluntarios. Las asociaciones somos –o deberíamos ser- fábricas de ideas. De ideas útiles para la ciudad. Y podemos aportar trabajo voluntario.

Las organizaciones administrativas y empresariales pueden aportar ideas. Les es más difícil aportar personal. Y aportan economías.

Las organizaciones administrativas y empresariales pueden aportar ideas. Les es más difícil, aportar personal. Y aportan economías.

La administración facilitará, a menudo, soporte y economía pública para que los servicios públicos estén lo más cerca posible de los ciudadanos. Quien mejor conoce y sabe cómo están y qué necesitan los ciudadanos somos –o deberíamos ser- las asociaciones de voluntarios. Desde nuestras asociaciones de ciudadanos los voluntarios facilitamos servicios a los ciudadanos. De tú a tú. Personalizadamente. Con comunicación. Junto a sus pequeñas o grandes necesidades y problemas.

Las empresas nos facilitan recursos de sus excedentes económicos o de sus productos. Es una de las maneras de devolver, públicamente, a las ciudades el esfuerzo de sus trabajadores.

Debemos relacionarnos con las administraciones, las empresas y las asociaciones a nivel ciudadano. Lo hacemos poco. A nivel de país lo hacemos menos. A nivel internacional, no lo hacemos nada.

¿Cuándo, por ejemplo, colaboramos ampliamente con redes de asociaciones europeas o hispanoamericanas para proyectos comunes en nuestras ciudades? Es el futuro. Porque no somos,

también, influyentes internacionalmente o la ciudad y el mundo de esperanza que queremos es una ilusión.

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.

Cuando era posible adquirir locales, de compra o de alquiler, a precios razonables las asociaciones estaban o en una situación de agitación ciudadana o en la ruina económica.

Mayormente las asociaciones de voluntarios, hoy, nos hallamos en 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.

No es cuestión de dinero. 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 ocres, verde esmeralda, rosados... Demos colores a nuestra asociación. Tiremos los fluorescentes. Pongamos lámparas halógenas industriales iluminando techos y paredes. Pintemos las puertas con un lila suave, casi mate. Compremos sillas de tijera y pintémoslas en negro. Indiquemos la puerta y 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.

Después hagamos –segundo- 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 planifiquémoslo.

Aquí, en la compra, es donde la administración 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 tienen un tiempo justo. Un tiempo en el que deben empezar: el de las necesidades priorizadas. Cuando son necesidad. En 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.

El tiempo asociativo, pues, es externo a la propia asociación. Lo impone la ciudad. Está en las necesidades de los ciudadanos.

En la priorización optamos por necesidades. En los puntos fuertes y débiles de la organización sabemos cómo podemos afrontarlas. En la temporalización ordenamos estas priorizados en el tiempo. Disponiendo los recursos para poderlas afrontar con éxito.

La oportunidad –que es tiempo de presencia asociativa desde un servicio- es clave en los servicios asociativos. 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 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 satisfacción 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. De presencia de asociación en la ciudad. Es oportunidad de creación de 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 asociativa –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 misión? 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 la administración 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...

El catálogo de servicios es 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 luere 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 de uso en pintura, música, teatro... Y servicios para la información, el conocimiento y el debate para acercarnos a las artes en su historia y contemporaneidad. Tal vez tiene una biblioteca. La gama de servicios para el uso de 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. La gama para la profesionalidad dispondrá de una sala de exposiciones, de la edición numerada de obra gráfica, de servicios de promoción en el circuito de la ciudad...

El catálogo de servicios es lo que hacemos. Y lo hacemos desde una misión: el catálogo es la misión transformada o concretizada en servicios. Y estos servicios no nos los inventamos: surgen de las necesidades de la ciudad, de las necesidades priorizadas en las que queremos estar activamente presentes.

7. La producción: la construcción artesanal de los servicios

Planifiquemos donde queremos estar. Planifiquemos los resultados que la ciudad nos pide. Y, que desde la misión y las posibilidades organizativas, podemos lograr. Satisfacer.

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, o hay servicio o no lo hay. O se responde satisfactoriamente a la necesidad del usuario. O no se responde. Un poco no existe en los servicios asociativos.

Estamos, pues, en el momento de la producción de servicio. En el momento de transformar el servicio anunciado en el catálogo, en servicio usable. De pasar 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 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 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 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 los 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 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 pseudométo F.K. El Frankenstein. O el que acopla un poco de sociología, psicología, economía, comunicación... Se agita y se tiene un método que es un pseudométodo. 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 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 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 de servicios. 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.

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 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 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 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 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. 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 –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. Debemos explicar qué hacemos. Y desde dónde lo hacemos. Con precisión. Esto de los servicios para todos, es un cuento de impotencia. Primero definamos que 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.

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 servicio para su calida 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 ofreceremos el servicio. Con calidad. Y lo usarán todos. Si hay 60, 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.

Un servicio es 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 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. 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 será 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 de periféricos. Uno: 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 la ciudad. Como forma 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 servicio, es un servicio que no 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- al ciudadano en el transcurso del uso del servicio? Debemos contar el servicio como una novela. Paso a paso. Pero desde el ciudadano usuario. Es la mejor manera para saber qué hemos de asegurar que funciones.

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 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? ¿Les remuneraremos? ¿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 prever?, ¿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?..

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.

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. 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 le 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 encaramos 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 la realice técnicamente. Para que la mejore. No para que la cambie y nos proponga maravillas inútiles. Que no comunican. Porque quién sabe que comunica, en un servicio, es el equipo. Que conoce el 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 en uso mecánico: en 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 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.

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 calificadas- 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 y economía 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 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 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 que somos capaces de imprimir y mostrar en nuestros servicios.

Somos, las asociaciones de voluntarios, organizaciones de servicio para la calidad de vida de los ciudadanos y la ciudad desde sus necesidades. Si no logramos esto en la medida en 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 ha intuido, visto, comprobado..., el ciudadano lo transforma en calidad de vida personal y ciudadana.

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 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.

8. Asociaciones de calidad para la calidad de la vida cotidiana

Todo lo que hacemos en las asociaciones de voluntarios debemos hacerlo con calidad. Calidad en las asociaciones y sus diversos servicios, no es un adjetivo: es la manera de trabajar. Es sustantivo.

Si no hay calidad en lo que hacemos y el cómo, no hay servicios. Si no hay calidad en el trabajo cotidiano, no hay voluntarios. Si no hay calidad en el uso del servicio, no hay ciudadanos usuarios. Si no hay calidad en todo, la calidad de vida que propone siempre toda misión asociativa no se convierte en calidad de vida ciudadana.

¿Los socios piensan que lo que hacemos es de calidad? ¿Nuestros voluntarios están convencidos que el trabajo en la asociación es de calidad y como tal les satisface –les llena- hacerlo?

¿Las administraciones, otras asociaciones y las empresas les interesan trabajar conjuntamente con nosotros por que están convencidas que trabajamos con calidad? ¿Los ciudadanos confían en nosotros porque lo que proponemos es de calidad para sus vidas?

8.1. La calidad pide un estilo de trabajo continuado.

Hemos de saber –y hemos de aprender a medir- hasta que punto lo que hacemos satisface a quien lo usa. O supera, incluso, las expectativas de quien lo usa.

Todos, organizaciones, ciudadanos, socios y voluntarios nos pedirán a las asociaciones cada día más: más calidad en lo que hacemos, en el cómo lo hacemos.

Es imposible, pues, continuar, socios y voluntarios nos pedirán a las asociaciones cada día más: más calidad en lo que hacemos, en el cómo lo hacemos.

Es imposible, pues, continuar trabajando en los servicios asociativos con apatía. O sin preocuparse por las necesidades de los usuarios. Hoy todos somos, en una asociación, usuarios: unos de otros. Todos dependemos del trabajo de los demás. Y los demás dependen del mío.

Cuando la apatía, además, se constata en el momento de la verdad, en los servicios directos a los socios o a los ciudadanos usuarios de la asociación, la alarma es total.

La apatía, la condescendencia, la frialdad, el automatismo, los libros de reglas..., atentan directamente contra la calidad asociativa, contra la calidad de sus servicios.

En una asociación que opta por la calidad se trabaja con responsabilidad, haciendo imposible que algo que uno hace lo pase a otro mal terminado. Las chapuzas no existen. No deben ser posibles.

Se trabaja para que todos y cada uno de los servicios asociativos satisfagan total y cualitativamente a todos y a cada uno de sus usuarios. Se opta, pues, por el cero defecto en servicios.

Y se está, continuadamente, en un proceso de mejora continuada porque las necesidades de los ciudadanos, los socios, los voluntarios y las otras asociaciones cambian. Aparecen necesidades nuevas. Distintas. Y hemos de facilitarles respuestas. Con calidad.

La calidad en una asociación de voluntarios es responsabilidad de todos. Todos, individualmente, hemos de comprometernos a trabajar con calidad. Siempre. En todo.

Todos, en la asociación, queremos –y vamos a hacer- las cosas bien a la primera. El autocontrol es básico.

Todos estamos dispuestos a pasar del subsanar errores a la prevención de errores. La calidad pide una actitud activa.

El cero defectos es, en esta asociación de voluntarios, la meta que se persigue desde la mejora continuada.

La calidad pide a todos que suprimamos barreras interdepartamentales o barreras de equipos de servicios.

Pide que la asociación sea dinámica en la toma de decisiones compartidas.

Pide que introduzcamos en la asociación indicadores simples para visualizar la mejora continuada, señalando lo que logramos y lo que no va.

Pide que reconozcamos éxitos y que se permitan fracasos.

8.2. La calidad se mide y mejora continuamente.

Algunos, cuando piensan en términos de calidad en las asociaciones, les surge el término de control.

El control permite detectar y apagar fuegos. Es algo que se da después del servicio. Después de una acción.

Algunas asociaciones han intentado o instaurado controles de calidad.

La manera de trabajar, pero, no es desde el control: es desde la mejora continuada de la calidad desde cada servicio asociativo.

Debemos, pues, crear una organización asociativa que desde cada equipo de voluntarios – desde cada directivo y voluntario- se proponga, continuamente, alcanzar un nuevo nivel de calidad, superior a cualquier otro conseguido antes.

¿Cómo lograrlo? Mejorando poco a poco y continuamente procesos de trabajo. Servicio a servicio. Sin grandes palabras. Sin quererlo cambiar todo en dos días: implicando a los equipos de voluntarios en el análisis y la solución de los problemas que dificultan la calidad.

La mejora continuada impulsará a toda la asociación a conseguir aquellos resultados que nos proponemos.

Tal vez debemos empezar mejorando un solo servicio.

Definamos cómo podemos hacerlo mejor. Que debemos modificar para lograrlo. Qué instrumentos necesitamos para hacerlo. Y hagámoslo. Con una actitud de cambio. Persiguiendo el resultado fijado.

Otros servicios, después, les seguirán. Será más fácil avanzar porque tendrán donde aprender.

Será, para ello, importante conocer asociaciones que hayan logrado mejoras continuadas en sus servicios. ¿Qué han hecho? ¿Cómo lo han logrado? ¿Cómo podemos aprender –sin copiar- de ellas? ¿Cómo establecemos contactos para intercambiar información para mejorar continuamente

nuestros servicios? Podemos aprender en calidad unos de otros. Podemos establecer –hemos de establecer- entre asociaciones una competencia ética para la calidad: pasarnos información para ser cada una mejor que la otra. Pero colaborando. Mejorará mi asociación. La ora. El sector.

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

En las asociaciones de voluntarios algo se mueve. Hay un afán de renovación. De reinención. De primavera. Hay amanecer en rojo.

Impulsados 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..., las asociaciones de los voluntarios están en un proceso de modernización. De actualización.

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

Creo que debemos trabajar mucho más nuestra misión asociativa. Sólo así es posible transformarla en resultados de calidad de vida en la ciudad. En los ciudadanos. Y en la propia vida. En la asociación.

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. Con calidad. Con mucha flexibilidad.

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 trabaja apasionada y cooperantemente. Una asociación relacionada –en diálogo y pacto- con otras asociaciones. Con la administración. Especialmente la municipal. Es la de la ciudad. Y con las empresas. El protagonismo, en las asociaciones de voluntarios relacionales, está en lo que nos proponemos: en los resultados que conjuntamente alcanzaremos.

Hemos de trabajar competitivamente. Con responsabilidad. Con calidad. Enterrando las siempre demasiado buenas voluntades. Que se quedan en los deseos. Hemos, cada asociación de voluntarios, de optar por la excelencia.

Hemos de implicar en las asociaciones a todos los ciudadanos de la ciudad. Hemos de hacerlo como asociación de voluntarios. Y como sector. Esto implica trabajar en red. Y potenciar los socios, los grandes olvidados de las asociaciones de voluntarios. Una asociación sin soporte ciudadano es

impensable. No es una asociación. Los socios muestran el grado de aceptación democrática de una asociación. Hay empresa. O fundación. Las asociaciones de voluntarios siempre están por el movimiento de calidad de vida ciudadana.

Hemos de lograr, en poco tiempo, una ley de asociaciones que nos reconozca como constructoras de ciudad. Somos asociaciones públicas de 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.

Hemos de trabajar, en las asociaciones de voluntarios, a través del protagonismo de la línea de servicios: de los equipos de voluntarios que construyen servicios para responder a necesidades ciudadanas. Debemos facilitarles habilidades: decisión de recursos y peso en la asociación.

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..., orientando toda la asociación a los resultados. Jamás información para el poder

Hemos de potenciar el liderazgo político en la alta dirección: el consejo asociativo es una pieza clave en las asociaciones de voluntarios. Político en el sentido de propuestas para la reconstrucción ciudadana de la ciudad. Y cómo obtener, para ello, recursos.

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.

Hemos de potenciar la autonomía de cada asociación de voluntarios, el trabajo en red de asociaciones, hemos de disponer de recursos económicos.

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 usuarios, la administración... Y los ciudadanos. Toda la ciudad.

Los oídos sordos no existen en las asociaciones de voluntarios. Porque somos asociaciones de ciudadanos de una ciudad.

TONI PUIG

tpuig@hotmail.com

