

**Las asociaciones relacionales
pensamos y trabajamos en red:
SOMOS GENTE CON GENTES.**

Ideas y propuestas.

Vivimos tiempos contradictorios. La red -con internet como gran plato mundial de espaguetis interconectados constantemente para la degustación múltiple- es una palabra en auge. Y una manera de pensar y actuar. Como globalización: el mundo está, ya, en nuestros bolsillos. Pero, a la vez, el hiperindividualismo crece con su soledad, anonimato, exclusión... inhumanos. Y las ciudades dejan en sus cunetas a multitud de gente. Tirada. Globalización se contrapone, hoy, a fragmentación. Y viceversa.

En estos tiempos, de redes, globalización, hiperindividualismo, cunetas..., las asociaciones de voluntariado ciudadano están apostando por reinventarse: por organizarse para ser más útiles, más presentes, más constructoras de vida de calidad, más voceras de mundo y ciudades mejores.

¿Cómo se conciben, como se lo montan, estas asociaciones de hoy y de mañana? Esta es la cuestión. Que tiene una respuesta: se conciben y trabajan como asociaciones relacionales. A saber, abiertas, dialogantes, emprendedoras, despiertas... A mí me gusta llamarlas las asociaciones del *co*: colaboradoras, cooperantes, cómplices, coaccionantes, gestionadoras, combinantes,...

1. Una asociación siempre asocia: relaciona gente con gente.

Todavía - y hay demasiadas- existen/sobreviven asociaciones que piensan y trabajan desde los estatutos, entendidos como fósiles intocables y eternos. O se organizan desde la lágrima y el miserabilismo victimista, trágicamente cómico. O desde el *entre todos lo haremos todo*, para lograr casi no hacer nada. O, más de ahora, las hay que optan por modelos de gestión empresarial férrea. O la acción por la acción. No van. Ellas lo saben. Y los ciudadanos, también.

Hoy van, tienen futuro, las asociaciones relacionales: las asociaciones que se piensan y se gestionan como una red de relaciones entre iguales, pero siempre diferentes. Las asociaciones, pues, que suman: que *asocian* a iguales y a diferentes. Para algo: para incrementar y sostener calidad de vida de ciudadanos. Que para esto sirven. Mucho.

1.1 Una red de relaciones interna entorno una misión actual, potente.

Una asociación es una red de relaciones de equipos de gente. Que se agrupan/asocian entorno a la misión de la asociación: de lo que se propone hacer -y logra- en la ciudad y el mundo. Demasiadas asociaciones -ojo- están anémicas, sin gentes, porque su misión no es de hoy. No aporta nada concreto. No señala una ciudad y un mundo mejores. No emocionan. No te hace hervir la sangre, sintiéndote vivo. Activo. Dispuesto. Presto a actuar. A cooperar. A construir, tú también, la ciudad de vida cualificada. Con

otros. Siempre diferentes. La misión de demasiadas asociaciones -lo que la asociación presenta y ofrece, dibuja y horizontea- es de ayer. Trasnochada. Débil. O demasiado bonita: casi cursi de tan grandilocuente. No es, en definitiva, relacional: imán potente que atrae, que moviliza, que aglutina. Que asocia. La misión es la clave de la red de relaciones, diversísimas, que toda asociación de hoy constantemente dinamiza, establece, mejora, amplía.

Entorno a esta misión se organiza un conjunto plural de gentes, de ciudadanía. Atraídos por la misión. Y, especialmente, por lo que la misión señala: ciudadanos con más calidad de vida. Una asociación, así, sólo es gente que trabaja con gente, que se relaciona con gente. Para una vida mejor. Mejor, ecológica. Mejor, cultural. Mejor, saludable. Mejor, solidaria. Mejor, sentimental. Mejor, laboral. Mejor, personal. Mejor, común...

1.1.1 Un equipo político, de gobierno, relacional. Cada día me gusta más la palabra política. Claro, en su sentido original. Griego. A lo Pericles: *polis* es ciudad. Más: es implicación continuada en la vida ciudadana. Es ciudad compartida. En su tiempo, todo se hacía para potenciar su vida pública. La casa común. Sin política, sin proyectos constantes surgidos de los propios ciudadanos para construirla continuamente y sostenerla, la vida es barbarie. Ley del más fuerte. La ciudad es cosa pública: es civilidad compartida. Es civismo cómplice. Es ciudadanía implicada. Asociada. Gente enredada en la ciudad viva, en la ciudad cambiante, en la ciudad con todos y todas. La ciudad es complicidad. Cooperación. Tarea común. La ciudad es siempre relación. Participación: hemos de querer formar parte. Activamente.

El equipo político -dígase consejo asociativo, junta de gobierno...- ha de tener, siempre, esta dimensión de ciudad: una asociación existe como tal porque se relaciona con la ciudadanía, la ciudad, la ciudad/mundo. Si se queda encerrada en sus aposentos, una asociación no es pública. No es de ciudadanos. Es una asociación de intereses privados. Es una empresa camuflada de asociación. Respetable. Pero poco útil para la ciudad y el mundo mejores que urgimos.

Este equipo político fija la misión, le saca polvo, la mantiene viva y en lenguaje actual. Y marca líneas estratégicas para hacerla realidad. En la ciudad. Enormemente. Implicando a todos los equipos otros asociativos. A los ciudadanos. A otras organizaciones. Para ello, busca dinero. Abre puertas. Marca resultados. Motiva. Nunca, pues, en tal equipo, gente victimista. Pasiva. Cerrada. Sólo con buena voluntad. Ya no.

Siempre, pues, gente relacional. Que se relaciona con la ciudad y el mundo de hoy/mañana. Gente que se relaciona con quien sea para obtener

lo que la asociación se propone. Gente con chispa: convincente. Que está en constante sintonía/red con todos los que forman la asociación. Los que la usan. Los que pueden colaborar con ella.

1.1.2 Un equipo directivo, de coordinación, relacional. Es el del día a día. El que se sube, cada día, las mangas de la camisa y dice: *para lograr lo que nos proponemos, al trabajo. Con resultados. Y con buen rollo.* Es un equipo, pues, con un coordinador/gerente/directivo claro. Con credibilidad. Jamás encerrado en su despacho. Siempre trabaja con un equipo directivo del que forman parte alguien del equipo político y todos/as los coordinadores de los equipos de voluntarios/servicios. Con una reunión semanal. Con información ágil. Con un método de trabajo flexible. Descentralizado.

Yo creo que las cosas claves de un directivo/gerente asociativo -sea este remunerado o no- son estas: relación con todos, información transparente, implicación de todos en las decisiones, resultados claros y autonomía total para conseguirlos. Dirección/gestión, pues, relacional. De implicación. De suma de ideas y esfuerzos. Hoy, tristemente, algunas asociaciones han profesionalizado la gestión/dirección imitando lo peor de las empresas que no van: centralidad y jerarquía en las decisiones. Un horror.

1.1.3 Equipos de voluntariado/servicios, relacionales. Aquí la relación ha de ser constante: pura motivación, comunicación, intercambio, complicidad. Fusión. Desde el inicio. Desde que un voluntario/a llama a la asociación. Y nos ponemos de acuerdo para que trabaje en un equipo de servicios. Su inmersión es relacional: facilítemosle sumergirse en la cultura organizativa, en el estilo de trabajo y mentalidad de la asociación. Sin quitarle un ápice de personalidad. Porque lo que el/ella aporta y hace es clave. En el equipo. Y lo que sugiere -ideas, innovación, cambio...-, también. Es clave para unos servicios/proyectos solidarios, culturales, medioambientales, saludables, educadores..., de calidad. Espléndidos. Que potencian cambios en las mentalidades. Y en las maneras. Íntimas. Y públicas.

Facilitemos, pues, trabajo de equipo: orientado a los resultados. A que la misión se transforme en vida ciudadana. Facilitemos relaciones entre los miembros de un equipo. Sinceras. De responsabilidad. Personalizadas. U comunes. Facilitemos relaciones ágiles, distendidas, cooperantes, sugerentes, entre los equipos. Y, desde cada equipo, con el de la dirección. Hoy, más que nunca, los voluntarios emprendedores, excitados, con acción, implicados, que consiguen lo imposible, son el fundamento de una asociación: son su gente de primera. Para ellos, toda la autonomía. Desde relaciones compartidas: cómplices.

Los equipos de voluntarios para servicios/acciones/proyectos, están claros en las asociaciones de hoy. Lo que no lo está tanto son los equipos concretos que se dediquen, de lleno, a la relación continuada y sugerente con los socios, con los otros voluntarios -formación, evaluación, mejoras de calidad-, para la comunicación con los ciudadanos y para -hoy imprescindible en muchas asociaciones- la relación continuada con las administraciones y las empresas.

Una asociación es, siempre, un equipo común de equipos diferenciados. Aunarlos, bajo la sinfonía de su misión, es la gran cuestión. Y disponer/hallar el dinero para que esta sinfonía inunde la ciudad, es la otra.

1.1.4 Equipo de socios relacionales. No hay asociaciones sin socios. Toda asociación necesita hoy/mañana -no más allá- un equipo de socios convencidos, imantados por la misión y mantenidos entusiastas y crecientes por un equipo de voluntariado activo, que le facilite mantener la estructura mínima y básica de su organización en marcha. Sin sobresaltos. ¿Cuánto es, esto, en su presupuesto? ¿El 50%? ¿Menos? ¿Más? A por ellos.

Los socios se consiguen por relación: es la asociación quien va a buscarlos. Con la misión como corazón de la motivación. No llegan: la asociación va. Y, después, los mantiene activos. Los incrementa. ¿Cómo? Relacionándose con ellos. Concibiéndolos como parte -lo son- nuclear de la asociación. Y lo son no sólo porque aportan recursos: porque creen en ella. En lo que hacemos. Nos sugieren. Se implican en algunas cosas. Son nuestros mejores comunicadores. Nada de todo esto es, pero, posible si el equipo de voluntariado con los socios no se relaciona con ellos con convencimiento. Sin oficialismo.

Los socios, hoy, más que asistir a una aburrida asamblea anual, les encanta que les consultemos temas concretos. Prácticos. En los que, de alguna manera, se puedan implicar. Así notan su relación con la asociación. Se sienten útiles. Y cuando montemos una asamblea, por favor: ágil. Casi un espectáculo de ideas e implicación: una fiesta de relaciones.

1.1.5 Conjunto de ciudadanos relacionales. Los ciudadanos que vienen frecuentemente a la asociación, que usan sus servicios, porque la asociación, desde su misión, ha optado estar con ellos para facilitarles calidad de vida concreta, forman parte de la propia organización de la asociación. Son de la casa. Son gente implicada. Que la asociación conoce.

Les pedimos, pues, opinión sobre los servicios. Les implicamos, incluso, en el proceso de fabricación de algunos servicios. Nos relacionamos, en definitiva, estrechamente con ellos. De tú a tú. No son, jamás, clientes. Son

la asociación en la calle. Porque practican, en sus vidas, la misión: la manera, otra, de vivirse y convivir que la asociación propone en cultura, en solidaridad, en democracia, en reparto del trabajo, en ecología, en civismo...

Esta relación viva, a través de los servicios/acciones/proyectos, a través de pequeñas encuestas directas y fáciles, a través de encuentros multitudinarios..., jamás debe ser, en la asociación, una cuestión menor: son la gente por la que hemos optado trabajar, implicándonos. Seamos, pues, consecuentes.

1.2 Una red de relaciones externas entorno, también, de una misión actual, potente y del trabajo dialogante de todos nuestros equipos.

Una asociación no termina, nunca, en su perímetro organizacional interno. Son, éstas, asociaciones cerradas. Vetustas. Sin futuro. Narcisas.

Una asociación de hoy/mañana siempre es una asociación que se relaciona continuamente y con generosidad con el exterior. Con los otros. Diferentes. Y establece, muy frecuentemente, complicidades: propone, negocia, pacta, cogestiona sus servicios/acciones/proyectos con otras organizaciones. Hace lo mismo con servicios/acciones/propuestas de otras organizaciones/ciudadanía: las valora. Y, a menudo, se implica.

Lo he afirmado a menudo: la asociación que se cierra sobre si misma, que siempre sospecha de las otras organizaciones de la ciudad, que no quiere mezclarse, que no está en red, cooperando, implicándose en servicios/acciones/proyectos de otros/otras, de la ciudad, del mundo, no es una asociación. No asocia. No se asocia. Es una ciudadela única. Verdadera. Impenetrable. Es, pues, una secta. Jamás una asociación. De las tales, librémonos.

¿Quiénes son estas organizaciones, estos otros con los que la asociación tiene una relación continuada, completándose?

1.2.1 El conjunto de ciudadanos de barrio/ciudad, relacionales. Una asociación, por su misión, es una nave que navega, primero, por el conjunto de ciudadanos a los que prioriza por estar, por ofrecer sus complicidades y servicios. Pero, sabe, que no puede quedarse aquí, en este mar acotado. Toda asociación ofrece a la ciudad/mundo valor, estilo de vida otro. De más humanidad. Toda asociación, pues, quiere y ha de navegar por el océano de la ciudadanía. Lo cual significa que debemos establecer relaciones, tal vez más esporádicas, con los ciudadanos del barrio, de la ciudad, del país. Para decirles, rotundamente: somos oportunidad de vida más cualificada. Otra. De humanidad más intensa. Profunda. Toda asociación, pues -y la nuestra en concreto-, está abierta a la globalidad. Tiene vocación universal.

Esta relación amplia con los ciudadanos, normalmente, se produce a través de la comunicación, de participar en servicios/acciones/proyectos conjuntos de la ciudad con otras organizaciones... Se produce desde el escucharlos. Y el implicarlos, directamente, con la asociación. Trabajar, así, con un grupo concreto de ciudadanos es clave. Básico. Es lo que debemos hacer. Es a quien nos debemos. Pero no sólo. Cada asociación debe decidir y fijar hasta cuando quiere ser conocida por la ciudadanía, hasta cuanto quiere crecer para estar más presente en la ciudad y el mundo. Desde aquí, busca relaciones con los ciudadanos. Presentando quien es y qué hace: hechos. Atractivos. Invitando.

1.2.2 El conjunto de las otras asociaciones relacionales. A saber, el sector o la red de las asociaciones. Anda endeble. Mísera. Aparente. No arranca con fuerza. Es, pues, la gran asignatura pendiente.

Voy a plantearlo directamente: las asociaciones, hoy, no tienen como prioridad el encontrarse para trabajar conjuntamente, estableciendo, desde el diálogo, estrategias de opinión, de presencia pública, de proyectos aunados, de negociaciones con otras organizaciones administrativas o empresariales. Esto, cuando se hace, a nivel de coordinadoras o federaciones temáticas, a nivel de barrio o de ciudad, interciudades o internacionalmente, es una cuestión menor, no nuclear en la asociación. Error garrafal. Tremendo. Miopía pura.

Las federaciones y coordinadoras actuales, con poquísimas excepciones, hoy andan débiles, anémicas. Son más de simulación que la relación para la acción conjunta. Activa. Implicada. Y entre federaciones, las relaciones son nulas: no hay asociación. No puede ser.

Cada asociación -no esperemos milagros conjuntos- debe empeñarse en estar activamente en una federación/coordinadora temática. O en más de una. Tal vez -y porque no: red de redes- en alguna/s intertemáticas. Y debe optar, también, por estar en redes de barrio, de ciudad, interciudades o internacionales. Claro, redes emprendedoras. Que se discuta. Que se proponga. Que se monten acciones/proyectos conjuntos. Para la ciudad. Para el sector. Desde todas. O en fragmentos. Solas, las asociaciones. O implicando a administraciones y empresas. Tenemos, las asociaciones, una especie de asco en estar en coordinación/federación con administraciones locales -los municipios- y empresas. Nos parecen -odioso- organizaciones de no fiar. Es absurdo. En algunos países, y para ciertos temas/propósitos, asociaciones, municipios y empresas montan alianzas: redes. No para la vida perpetua: para la eficacia de unos resultados ciudadanos.

Yo creo que en algunas ciudades grandes de nuestro país aparecerán pronto federaciones/coordinadoras sugerentes. Algún ejemplo. ¿Por qué no montamos una coordinadora/federación de micro y pequeñas asociaciones?

Son claves en la calidad de vida de nuestras ciudades. Pero solas, aisladas, con inmenso trabajo, no pueden sobrevivir. Cada pérdida es una catástrofe ciudadana. ¿Por que no organizarse en red para facilitarse servicios de financiación, contabilidad, asesoramiento, formación, negociaciones con las administraciones, facilidades para locales...? ¿A qué esperan? ¿Qué todo esto llueva del cielo mientras van pereciendo? Es un ejemplo.

Nuestra asociación, activamente, aportando y recibiendo, ¿en cuántas redes está? ¿En ninguna? ¡Socorro! ¿En una, un par? Somos poco relacionales. Y demasiado interiores. ¿En tres, cinco? La cosa empieza a marchar. Tenemos futuro: sola no somos nadie. Como dicen los punkies: ¡no futuro! En red, todo. Si la red no es un simulacro.

1.2.3 El conjunto de las organizaciones administrativas, relacionales.

Problema, aquí. Demasiadas administraciones que, dicen, están al servicio de los ciudadanos y sus organizaciones -relacionales por definición, ¿sí?- están al servicio de lo más bajo de la administración: los intereses partidarios. Del color que sean. Hay muchas excepciones. Pero las administraciones, en nuestro país y mayormente, no son públicas/relacionales: son partidario/privadas. Con excepciones claves. A imitar. Que marcan camino.

Las administraciones han aprendido a gestionar bien. Pero tienen su asignatura pendiente en la implicación directa de los ciudadanos y sus organizaciones asociativas y empresariales éticas en lo que hacen y el cómo: codecisión y cogestión de los servicios públicos, ciudadanos. Superar este suspenso casi generalizado es urgente. Especialmente en los ayuntamientos, la administración de proximidad, de relación con la ciudadanía.

Con las administraciones que ya trabajan relacionamente hemos, las asociaciones, de estar en diálogo permanente y en negociaciones intermitentes para consensuar servicios/proyectos mixtos, codecididos y cogestionados, con nuestra asociación. Con otras asociaciones. Con empresas. Con otras administraciones. Hemos de relacionarnos con ellas - insisto, con la municipal con mayor ímpetu porque es la que lidera una ciudad compartida, interorganizativa, ciudadana- para sumar ideas, servicios, proyectos que construyan y sostengan la ciudad que compartimos. Que queremos.

Con las administraciones reacias, partidarias, privadas hemos de dar caña: hemos de contarles que la ciudad no les pertenece. Que la democracia de sólo representación hoy es una democracia de baja calidad, en roce con el autoritarismo ilustrado. A veces, simplemente, burro. En definitiva, hemos de contarles -y forzarles al cambio- que la ciudad es cosa de cuatro, siempre en relación: administración, asociaciones, empresas

éticas y ciudadanos. Impulsada, claro, y en democracia, desde el municipio relacional. Que aúna. Que convoca. Que implica. Que suma. Sin protagonismos absurdos. Siempre con un horizonte/protagonismo nítido: más y más calidad de vida para la ciudad común y su plural ciudadanía.

1.2.4 El conjunto de organizaciones empresariales, relacionales.

Todavía, para muchas asociaciones, las empresas huelen a dinero: a pura extorsión y devastación. Las hay. Muchas. Especialmente multinacionales. Y la gran mayoría de las financieras. Estas asociaciones, pobres, no se han enterado que también existen muchas asociaciones chapuceras. Con tendencias mafiosillas. O chanchulleras. En el sector, hay de todo. Como en la vida. Tirar piedras de pureza sobre tejados ajenos es, pues, arriesgado. Y no se han enterado, éstas, que dentro del sector empresarial hay un movimiento muy fuerte entorno a la Ética Empresarial que se ha concretado en Empresas Sociales: empresas que están comprometidas con su ciudad, con su comunidad, desde temas muy concretos: la cooperación internacional, el soporte social, las artes, la educación... A saber: donde la ciudadanía flaquea.

Estas empresas quieren, buscan -y frecuentemente no encuentran- asociaciones con una misión clara, con unos servicios de calidad y un excelente soporte ciudadano para compartir proyectos: para trabajar, conjuntamente, en algún tema ciudadano urgente. Significante. Quieren, pues, relacionarse con asociaciones. Para construir proyectos compartidos. Muy buenos. Y continuados. Les apetece, ahora, una relación a la larga. Cómplice. No un contacto puntual. Efímero. Esto es nuevo.

No quieren, como hace unos años, juntar su logotipo al de la asociación para salir juntos en la foto de comunicación que les haga vender más y rápidamente. No van por ahí los tiros. Quieren ser, socialmente, útiles. Saben, claro, que esto hoy gusta a los ciudadanos. Que confíaran más en ellas. En su marca. Porque son éticas: hacen las cosas como deben hacerse en unas ciudades y un mundo complejo. Con dificultades crecientes.

Con estas empresas las asociaciones debemos sentarnos para colaborar. Para que ganen los ciudadanos: proyectos mejores para más ciudadanos y con más calidad. Debemos sentarnos no para pedirles dinero -que vulgaridad- o pedir y pedir: debemos compartir estrategias de servicios y proyectos concretos. Porque, como nuestra asociación, esta empresa quiere ser útil a la ciudad. Es, pues, ciudadana.

Ojo, hablo de empresas. No de multinacionales que están trabajando en el tercer mundo con precios de explotación y miseria. Hablo de organizaciones éticas: no de maquilladas por la cosmética de la comunicación con filigranas de filantropía falsa.

1.2.5 El conjunto de medios de comunicación, "relacionales". Esto es más duro. Y es una batalla a ganar. Los medios de comunicación, hoy, forman un segmento de influencia especial: son empresas, pero más que empresas. Porque su producto es información. Mensaje repetitivo. Y, evidentemente, interesado. Respetable. Si muestran su misión. No hay, creo, información neutra en nuestras ciudades.

Problema: los grandes medios de comunicación pasan de lo que las asociaciones pensamos, proponemos, hacemos. En sus ediciones y programaciones diarias. Lo nuestro, no interesa. Menos que el teatro. O las salas de exposiciones. Sólo aparecemos cuando pasa algo gordo. Cuando pueden ofrecer una noticia desastrosa sobre una asociación. Cuando una monta un festival. O en Navidad, para las terribles marathones: quien da más para una causa de fuerte sensibilidad/sentimentalismo.

Aquí necesitamos un esfuerzo. Con imaginación. Y innovación. Un esfuerzo que pasa, seguro, por antes coordinarnos. Y dialogar. Proponer. Pactar. Hemos de lograr que lo nuestro, que es lo ciudadano, aparezca con frecuencia. En positivo. Necesitamos imponer buenas noticias en medios de comunicación cargados de malas noticias. O de tonterías de famosos.

La relación, con ellos, es difícil. Pero no imposible. Es más posible, insisto, si dialogamos y proponemos a los medios desde redes de asociaciones. Las experiencias de *El País* y *El Periódico* de Barcelona son un primer síntoma de colaboración.

2. Una manera de pensar y trabajar relacional en la asociación: ésta es la cuestión clave para la red.

He descrito, creo, el paisaje organizativo interno y externo que hoy -y especialmente mañana-, configura una asociación de ciudadanos, de voluntarios/as para la ciudad y el mundo mejores por el que cada asociación trabaja.

He presentado, también, la urgencia -para este trabajo hercúleo- de coordinación: de enfrentarlo desde la propia particularidad, pero siempre en red: la unión, las estrategias comunes dan fuerza. Impulsan a conseguir resultados con vehemencia. Mejor equipados. Porque los problemas y retos a que las asociaciones se enfrentan son complejos. Intrincados. Una asociación sola es un magnífico Quijote: una figura tragicómica enfrentada a un imposible, cuando lo que aborda es una necesidad ciudadana fuerte o mundial. Una asociación sola, en el entramado de la red, sólo es útil en las necesidades de proximidad. Y, todavía, para éstas, hoy necesita estar conectada si no quiere languidecer. El conjunto de las asociaciones en red, trabajando en red, proponiendo en red son una huracán: cambian la vida de las ciudades. Desde los personal a las maneras de gobernarnos y

organizarnos. Seguro. Ejemplos, haylos.

Detrás, de este paisaje organizativo y de acción para la calidad de vida, hay una manera u otra de pensar y trabajar que ya está -siempre está- en las asociaciones: en mi asociación, también. Pero, a menudo, esta manera está larvada, poco desarrollada, es el tic de unos pocos... Debemos, con urgencia, convertirla en cultura organizativa: en estilo de trabajo, asumido por todos/as, en la asociación. Cotidiano. En unos meses. Ya, pues, asociaciones siempre relacionales.

2.1 Una mentalidad relacional, de red. Una asociación debe, pues, sentirse parte del sector asociativo de un barrio, de una ciudad, internacional... Las asociaciones formamos una constelación de puntos de energía para la ciudad/mundo de calidad que queremos. Que soñamos. Por el que trabajamos, a menudo, intensamente. Siempre con resultados.

Trabajamos desde nuestra diferencia. Desde nuestra peculiaridad. Porque el sector es plural. En su conjunto, pero, dibujemos sobre la ciudad/mundo el horizonte de humanidad por el que apostamos. Y hacia el que avanzamos. Me encanta la idea del genio de Goethe: *Sólo entre todos los humanos se realiza lo humano*. Magnífica. La asociaciones podemos aplicárnosla: *Sólo entre todas las asociaciones se realiza lo humano*. La tarea es apasionante.

Es desde esta constelación, viva, evolucionante, siempre en transformación, siempre en mejora, que nuestra asociación se piensa, propone, trabaja..., facilitando a un grupo concreto de ciudadanos de aquí o de allá respuestas/propuestas de vida mejor en temas concretos: desde lo fijado en la misión asociativa. Que jamás es un eslogan. Bonito. Siempre es la divisa desde la que trabajamos y el resultado que conseguimos. Siempre es una rotunda propuesta, factible, de humanidad punzante que falta o cojea en nuestro barrio, ciudad y mundo.

En el entorno hay otras asociaciones que se proponen lo mismo. En el barrio. En la ciudad. Internacionalmente. Hoy estamos obligados a conectarnos. Para aprender unas de otras. Para trazar estrategias de proyectos conjuntos y llegar a más y más ciudadanos. Estamos obligados a dialogar con ellas. A cooperar. A relacionarnos. A actuar en red. Para saber y constatar los puntos fuertes que tenemos para facilitar vida ciudadana llena. Y los débiles. Para ver los huecos que tenemos. Y las repeticiones. Para estar más manifiestamente en el entorno, entre la ciudadanía. Para implicar en lo que hacemos a las administraciones -clave la municipal, la de la ciudad- y las empresas éticas. Para seducir a los medios de comunicación para que cuenten que hacemos, para quienes y con que resultados. Y implicar a más y más ciudadanos en la asociación. En las asociaciones. En los estilos de vida de humanidad espléndida que, en el

conjunto de la red, proponemos. Trazamos. Queremos para nuestras ciudades y nuestro mundo.

Es sólo un apunte. Un trazo de trabajo asociativo contemporáneo.

2.2 Un equipo de equipos relacional, en red. Todo esto -y más- es imposible si nuestros equipos -y como equipo asociativo- no lo tenemos como manera de trabajar. Todos y todas. Una manera de trabajar que, además, motiva a cada equipo -y al conjunto de la asociación- a trabajar así, más y mejor. Porque se ven algunos resultados globales. Porque la asociación se siente parte activa y viva de la red. Sabe que es un punto nuclear de la gran red que mantiene y sostiene cohesionada, cívica, la vida del barrio, de la ciudad y el mundo.

No se llega a equipos así, a una asociación así, por decreto: *¡vamos a trabajar en red!* Se llega desde la voluntad decidida, desde el estilo de trabajo, desde el situar la cooperación/solidaridad -esto es clave- en el corazón de la asociación. Desde -esto también es clave- la acción directa: el participar con tesón, ideas, recursos..., en proyectos/servicios/acciones compartidas. Aunque no sean maravillosos. En red. Con otras asociaciones. Desde el quitar el polvo de la burocracia, la somnolencia y la monotonía de la federación/coordinadora en que estamos. Y si no va, crear otra: la innovación activa, en el sector, hoy es fundamental.

Es necesario -lo he indicado- que en nuestra asociación el equipo político y el directivo tengan claro todo esto. Es necesario contemplar las reuniones de coordinación con otras asociaciones, administraciones y empresas como algo nuclear en la vida de la asociación. Hemos, aquí de aprender a proponer, a negociar, a pactar, a montar equipos de equipos interorganizativos entre asociaciones, administraciones y empresas. Sin complejos y reticencias. Sabiendo que todas las organizaciones que participemos vamos a ganar. Y va a ganar la ciudadanía.

Es necesario, también, que todos los equipos de la asociación sepan trabajar interorganizativamente. No es fácil aunar protagonismo asociativo, resultados compartidos y recursos sumados. En especial, el equipo que trabaja con socios y el equipo que trabaja las relaciones con otras organizaciones deben ser equipos con peso. Preparadísimos. Aquí debemos invertir en motivación, en acompañamiento, en formación y en evaluación, de una manera especial. Es invertir en futuro asociativo: en futuro ciudadano.

Hemos, también, de implicar a más ciudadanos en el diseño de los servicios/acciones/proyectos que nuestra organización prioriza para el barrio, la ciudad o el mundo. Jamás debemos comprender los ciudadanos como simples usuarios de la asociación. Lo he indicado. Aquí la apertura de los equipos de voluntariado es fundamental: los ciudadanos que

puntualmente nos ayudan son siempre bienvenidos. Nos enriquecen. Nos hacen más asociación de relaciones múltiples.

Si la asociación se vive como un equipo de equipos, en red, que equilibra cultura organizativa compartida y autónoma en las decisiones para lograr lo que nos proponemos y diálogo/negociación/pacto/diferencia, el trabajo en red hacia fuera es más fácil: es una consecuencia.

2.3 Una planificación, programación, producción y comunicación relacionales, en red. Básicamente, el momento para tomar decisiones de relación, de servicios/acciones/proyectos compartidos es el tiempo de la planificación de la asociación. Es aquí donde, drásticamente, debemos preguntarnos: *¿para abordar estas necesidades de estos ciudadanos concretos, para crear estos retos de más calidad de vida con estos ciudadanos concretos -muchos o pocos-, vamos a montar estos servicios/acciones/proyectos solos, con otras asociaciones, con empresas, con la colaboración directa de ciudadanos? ¿Cuáles? Seamos concretos. Tremendamente. Y impliquémosles. Seguro que querrán compartir. Si lo que les ofrecemos es de calidad. Inmejorable. Del trabajo conjunto, los resultados que nos proponemos serán más: excelentes.*

Las dificultades surgen, mayormente con la programación: nosotros, la asociación, ¿qué recursos ponemos para estos servicios/acciones/proyectos? Concretos, también. De personal, económicos, de infraestructura, de información, de contactos... ¿Qué les pedimos a las otras organizaciones? ¿Cómo lo consensuamos? Concretos, al máximo.

Vamos a montar el servicio/acción/proyecto. ¿Con nuestro equipo, sólo? A través de un equipo interorganizativo. ¿Quién lo forma? ¿Cómo se organiza el trabajo? Más y más concreción. Después, autonomía total al equipo.

Comunicación, finalmente. ¿Cómo damos a conocer este servicio/acción/proyecto conjunto, en red, relacional? ¿Usando sólo el sistema de los grandes escudos/logotipos? ¿Pensando una comunicación realmente interorganizativa, firmada por quienes colaboramos, creando una marca conjunta que subraye lo que presentamos, a quien nos dirigimos y nuestra opción conjunta por una vida mejor?

Planificación, programación, servicio/acciones/proyectos, producción y comunicación hemos de planteárnoslos, también, en la red de la coordinadora/federación temática, de barrio/ciudad, país/internacional en la que estamos. Toda coordinadora/federación que no ofrezca a la red, especialmente, unos servicios fantásticos, debemos liquidarla. O debemos recrearla. O inventarla. Y, como coordinadora/federación, debemos ofrecer

algunos servicios/acciones/proyectos a la ciudadanía. Unos y otros en colaboración, mestiza, con las administraciones, las empresas y, por qué no, con otras coordinaciones y federaciones.

Es aquí, en la dinámica y refuerzo de cada asociación y en la dinámica y refuerzo del sector para la calidad cívica, personal y común de la ciudadanía, cuando las coordinadoras/federaciones muestran su utilidad. Su oportunidad. Su indispensabilidad. Es desde aquí que se construye el sector asociativo. Común. Y desde la pluralidad. Es desde aquí que los ciudadanos nos perciben como sector clave, estratégico, indispensable para su calidad de vida. Y, por ello, nos apoyan. Nos dan soporte. Sienten que somos ciudad de ciudadanos autoorganizados, *Ciudad de asociaciones*, como titulaba uno de mis primeros libros sobre el tema, en el lejano 1992, publicado por Editorial Popular.

2.4 Conectémonos relacionamente en la red. Una nota tecnológica, última. Debemos estar en internet. Conectados. Éste es un punto débil en el sector. Se oye, a menudo: no tenemos dinero. Es verdad y mentira. Comprarse un ordenador, hoy, no es un lujo: es una necesidad de trabajo. No son, ya, tan caros. Y bajan. Estar conectados, usar la red, es caro. Pero ya no tanto. También lo es el teléfono. Y no hay quejas constantes.

El sector asociativo debe estar activo en la red. Con página web. Con debates en la red. Debemos, con urgencia, tener en la red asesoramiento, formación, información, intercambio. Comunicación a tope. Entre asociaciones. Con la ciudadanía. Promovida desde cada asociación. Y desde coordinadoras/federaciones. Debemos aprender a trabajar, desde puntos distintos, en equipos virtuales: gente en distintas asociaciones, en ciudades distintas incluso, para un proyecto concreto. Buenísimo. Cuesta. Lo sé por mi experiencia en la Agencia Municipal de Servicios con la Asociaciones de Barcelona. Ofrecemos la posibilidad, por ejemplo, de codiseñar gratuitamente páginas web con asociaciones. Cuesta encontrarlas. Haylas. Pero menos de lo imaginado. Queremos trabajar más desde internet y no hallamos eco. Trabajar: no hacernos propaganda moderna.

Hemos, las asociaciones, de estar permanentemente conectadas, informadas, teniendo una presencia en la red, facilitando contactos continuados con los ciudadanos para que conecten con nosotros y nosotros conectar con ellos, construyendo proyectos en la red y desde la red. Debemos, aquí, apostar fuerte.

Con gente, en la asociación, claro, preparada para ello: no con un ordenador en red que sólo usa uno/una, el especialista.

Hemos de ser asociaciones relacionales. Y usar, además, tecnologías relacionales: rapidez en el intercambio y el trabajo conjunto.

3. Cuestionario para repensar mi asociación en clave relacional, en red.

Totalmente personal. Absolutamente incompleto. Lo sé. Pero creo que, para la asociación, puede ser útil el plantearse un conjunto dispar de cuestiones para chequear su salud relacional. Y potenciarla.

3.1 Sobre la organización interna: somos una asociación de equipos.

- ¿Somos un equipo de equipos que trabajamos en red, con autonomía, desde una cultura común compartida?
- ¿El equipo político, de gobierno, está vinculado estrechamente con la asociación, implicándose para que todos podamos trabajar para transformar la misión en vida cotidiana de la ciudad mundo: marca líneas de trabajo, abre puertas, busca recursos, siempre está en diálogo con las administraciones, las otras asociaciones, las empresas, los equipos asociativos, la ciudadanía y los socios?
- ¿El equipo directivo es un equipo coordinador desde los diferentes equipos de servicios que planifica, programa, comunica... desde las sugerencias de todos, sumando, implicando otras organizaciones, con capacidad para el trabajo de equipos interorganizativos?
- ¿Cada equipo de voluntariado se sabe autónomo, responsable, capaz para tomar decisiones dentro de la cultura organizativa compartida, capaz también de trabajar con otras organizaciones y con los ciudadanos usuarios de los servicios?
- Más en concreto, ¿disponemos de un equipo de trabajo con los socios, un equipo de relación permanente con otras organizaciones, un equipo de soporte/asesoramiento/formación de nuestros equipos de voluntarios?
- ¿Tenemos una relación directa con nuestros usuarios, los consultamos, los implicamos en el diseño y gestión de los servicios, aceptamos sus propuestas/quejas..., para mejorar lo que hacemos?

3.2 Sobre la organización externa: somos una asociación de organizaciones y de ciudadanos.

- ¿Estamos activamente en una coordinadora de barrio/ciudad, país/internacional y en otra temática, como mínimo?
- ¿Es una coordinadora/s oficial o es una coordinadora/s de acción, con servicios conjuntos para las asociaciones participantes y servicios/acciones/proyectos para la ciudadanía?
- ¿Nuestra coordinadora/s trabaja con otras, con las administraciones -del color que sean-, con empresas éticas y con ciudadanos significativos?

- ¿Qué hemos aportado, en el último año, a la coordinadora/s a la que pertenecemos?
- ¿Qué hemos recibido de utilísimo?
- ¿Cuántos servicios/acciones/proyectos hemos compartido con algunas asociaciones en el último año?
- ¿Qué relaciones mantenemos con las administraciones públicas y con la municipal/ayuntamiento en particular?
- ¿Cuántos servicios/acciones/proyectos compartimos/cogestionamos con ellas/él?
- La invitación para compartir, para sumar, ¿parte de las administraciones o de nosotros, mayormente?
- ¿Qué pensamos hacer si alguna administración es obstinadamente sorda a nuestras propuestas de relación?
- ¿Podemos establecer un convenio de colaboración/cogestión con las administraciones? ¿Lo tenemos ya? ¿Con que resultados?
- ¿En nuestra asociación pensamos, todavía, que las relaciones con las empresas nos perjudican?
- ¿Qué colaboraciones hemos establecido en el último año y con que resultados?
- ¿Qué servicio/acciones/proyectos tenemos para colaborar con alguna de ellas?
- ¿Cómo vamos a optar por algunas y por qué?
- ¿Si no salimos en los medios de comunicación, que vamos a hacer?
- ¿Estamos activamente en algún servicio/acción/proyecto de ciudad que hemos coplanificado y cogestionamos administraciones, asociaciones y ciudadanos? ¿Qué nos enseña? ¿Qué podemos aportar para que vaya excelentemente?

3.3 Sobre el método de trabajo.

- ¿Tenemos una mentalidad de trabajo siempre en red? ¿En qué se constata?
- Si tenemos que potenciarla, ¿cómo vamos a hacerlo?
- ¿Hemos formado a nuestros equipos para el trabajo en red? ¿Cuándo fue la última acción formativa?
- ¿Disponemos de una clara y compartida planificación, programación, producción y comunicación en la que se prevé la invitación de otras organizaciones en nuestro trabajo para la ciudadanía?
- ¿Podemos listar, en el conjunto del último año, en cuántos servicios/acciones/proyectos hemos colaborado con otras organizaciones? ¿Cuántas en el seno de nuestra propia asociación? ¿Y fuera de la asociación? ¿Suman?

- ¿Vamos a incrementar el número de nuestras colaboraciones? ¿Vamos a mantenerlo?
- ¿Cómo nos ponemos en contacto con otras organizaciones?
- ¿Cómo respondemos a las propuestas de relación/colaboración?
- ¿Cómo evaluamos el trabajo de relación interorganizativo?

Todos nos interesamos por el trabajo en red. Lo soñamos. Sabemos que es futuro. Sólo hay una manera de lograrlo: apostar por él. Y hacerlo. Aprendiendo de los errores. Potenciando los hallazgos.

Toni Puig/tpuigp@hotmail.com