



Revista de Fomento Social, 55 (2000), 435-443

El movimiento asociativo en su encrucijada: desafíos externos e internos

Alfonso Carlos MORALES GUTIERREZ

1. Introducción

Vivimos en una sociedad de organizaciones y somos personas inmersas en organizaciones. Estas reflexiones, necesariamente breves, afectan sobre todo a la creación y el desarrollo de esas instituciones inspiradas en la ayuda mutua o en una misión básicamente altruista que en muchas ocasiones adopta el papel, para muchas personas, de *segunda familia*, que es el movimiento asociativo. Siempre me ha intrigado lo aparentemente simple –teóricamente hablando– que parece la colaboración de personas para cubrir una necesidad común y las enormes dificultades que parecen existir para que una organización inspirada en esas realidades tan fundamentadas y tan obvias vea la luz. A estas dificultades

¹ Profesor del área de Recursos Humanos de la Facultad de C. Económicas y Empresariales (ETEA) adscrita a la Universidad de Córdoba.

internas –comúnmente conocidas como los problemas de la acción colectiva– hay que añadir otros inconvenientes cuyo origen se sitúa en el contexto social y económico en donde surgen estos agentes. Desde esta óptica hemos establecido tres partes como esquema para desarrollar nuestras ideas: una serie de *consideraciones generales* sobre la importancia del asociacionismo, cuatro desafíos de índole *externo* y cuatro de índole *interno*.

2. La importancia del asociacionismo: cemento de la sociedad

El asociacionismo forma parte de nuestra sociedad y algunos sociólogos como Francis Fukuyama –famoso por su ensayo *El fin de la historia y el último hombre*– en su reciente libro *La confianza* (1998), lo sitúan como un motor del desarrollo económico. En efecto en países con poco asociacionismo la economía se desarrolla mediante entidades empresariales poco autónomas, subsidiadas, familiares, mientras en otros en donde el fenómeno asociativo constituye un exponente claro de su cultura, la economía se fundamenta en empresas sólidas y competitivas. En este ambiente germinan iniciativas compartidas, menor aversión al riesgo, mayor autonomía en el desarrollo económico y por tanto las empresas se consolidan y crecen potenciando dicho desarrollo. ¿Qué hay detrás del fenómeno? Una respuesta puede sintetizarse en una palabra: *confianza*. Ciertamente a los miembros de una asociación les ha llevado a asociarse tanto la *confianza* en otras personas que tenían el mismo problema como la *desconfianza* hacia otras instituciones que no resolvían satisfactoriamente sus necesidades. También podría hablarse de organizaciones de baja y alta confianza. La economía social² suele ser el tránsito natural del asociacionismo a la inserción social por el empleo. En tiempo de reestructuraciones empresariales, la economía social es la realidad de una reestructuración que contempla lo social: la recuperación de la confianza de la sociedad en sus posibilidades y el exponente máximo y completo de la fuerza de la sociedad civil. Hay que perder ese complejo, que frecuentemente tienen los asociados de estas instituciones de la economía social, de considerarse como organizaciones

² Las asociaciones son instituciones pertenecientes al ámbito de la economía social en sentido amplio dado su funcionamiento según los principios de democracia, autoayuda y solidaridad. Aquí nos referimos a que de muchas asociaciones surgen iniciativas económicas (cooperativas, sociedades laborales,...) que pretenden la inserción económica de sus asociados. Ver (Defourny y Monzón, 1992).

de *segunda división*. El movimiento asociativo constituye una organización de primera generación que no intermedia y obstaculiza las soluciones sino que las busca con avidez ya que vive –a través de sus asociados– directamente los problemas reduciendo los cauces burocráticos. Una persona sencilla me ofreció la mejor definición de burocracia: *la distancia que existe entre un problema y su solución*. Ahí se sitúan las asociaciones: organizaciones con burocracia mínima orientadas por proyectos y con máxima identificación de sus componentes. Hay que relacionarse sin complejos con los interlocutores sociales; no se trata de solicitar o pedir ayudas sino de exigir derechos pues en muchas ocasiones el asociacionismo representa el mejor camino, *la distancia más corta*.

3. Desafíos externos del movimiento asociativo

3.1. El movimiento asociativo y el sector público, aliados naturales

La inserción social por el empleo, la atención de ciudadanos con problemas mentales y la asistencia y apoyo a sus familiares, el reparto equitativo de la riqueza, la promoción de la participación ciudadana no son sólo objetivos deseables para muchas organizaciones de naturaleza pública. Estos objetivos no son exclusivos del sector público; también en el sector privado existen instituciones que los comparten. ¿Por qué no colaborar? ¿por qué no complementarse, cuando unas pueden asumir la financiación –la Administración sobre todo, pero no de manera exclusiva– mientras otras pueden dedicarse a la provisión de los servicios –atención especializada, generación de iniciativas,...– que determinadas esferas de la sociedad precisan? La cooperación entre entidades públicas y entidades de economía social se convierte, de esta forma, en una estrategia lógica de una administración responsable, moderna, solidaria y por qué no decirlo, de una Administración eficiente. El movimiento asociativo en el ámbito de la salud no sólo colabora en la *atención* sanitaria, no sólo acoge a personas que viven con problemáticas similares que el Estado difícilmente puede atender, sino que también participa en la *prevención* de determinadas enfermedades. El movimiento asociativo, además, crea riqueza, promueve el desarrollo, en definitiva, *genera confianza en la sociedad*, mucha más que las respuestas administrativas a los problemas, aquellas que los ciudadanos han delegado en la Administración para que las resuelva.

3.2. Una nueva actitud reivindicativa hacia la Administración: de la financiación a la exigencia de coordinación.

No todos los niveles de la Administración Pública comparten este nivel de consciencia de la necesidad de colaboración entre entidades de distinta naturaleza. Quizás la Administración más próxima al ciudadano –los entes locales– son los que mejor han comprendido esta relación necesaria. Pero la aportación de recursos no es suficiente. La Administración tiene que dar un paso más. Tiene que coordinarse mejor y asumir su responsabilidad en este ámbito para no incurrir en el despilfarro de recursos que supone anteponer objetivos partidistas ante la urgencia en la atención de determinadas necesidades sociales ampliamente compartidas. El desarrollo del movimiento asociativo del próximo milenio tendrá que ir evolucionando hacia este nuevo desafío reivindicativo, este nuevo frente de acción que tendrá que asumir de manera coordinada con otras instituciones similares o afines: *exigir colaboración e integración de acciones por parte de la Administración más allá de planteamientos partidistas o burocráticos.*

3.3. Una respuesta del asociacionismo: de la atomización al funcionamiento en red

Sin embargo esta actitud de exigencia frente a su principal agente financiador debe estar respaldada por cierta coherencia en la acción. Dicho de manera popular: *la pelota de la coordinación no está sólo en el tejado de la Administración.* También las organizaciones de economía social han de coordinarse a la vez que tienen que superar esa atomización de entidades que a veces surgen. Existen asociaciones similares que viven la realidad de la diversidad del asociacionismo desde un ambiente de *competición por los recursos* cada vez más escasos de la Administración. Existe un difícil equilibrio entre la diversidad necesaria y la pluralidad innecesaria de entidades cuando se crean nuevas entidades, a pesar de la existencia e incluso saturación de instituciones que pretenden lo mismo. Una visión ecológica de esta realidad organizativa tan diversa sólo ofrece por tanto dos posibilidades: la competición y la desaparición de las menos adaptadas –o menos protegidas– o la cooperación o funcionamiento en red. La red de organizaciones tiene ventajas indudables –aprender para no incurrir en errores que ya han subsanado otras instituciones– pero también requiere esfuerzos adicionales. Aunque las necesidades sociales son amplias –todavía hay campo para la creación de muchas asociaciones– el capillismo y el fundamentalismo

religioso o político son algunos de los peligros más importantes para el desarrollo de este funcionamiento cooperativo. ¿No va siendo hora de romper esas barreras que imposibilitan la colaboración entre instituciones que persiguen fines similares? Con qué facilidad se asocian –se fusionan– las organizaciones que fundamentan su funcionamiento en el capital...¿Cuánto camino queda aún en la lucha para seguir uniendo voluntades...!

3.4. Una actitud de la sociedad: de la admiración al control

¿Qué sucederá si el movimiento asociativo no responde a las demandas de la sociedad con la eficiencia que ésta espera? ¿Qué ocurrirá con la confianza depositada en ellas? La ciudadanía siempre tiene al mercado o al Estado como respuestas posibles. La legitimidad –primero– y la eficiencia –después– son exigencias ineludibles que toda institución debe atender. Precisamente de esta dinámica surge otro dilema asociativo –parcialmente resuelto– es la disyuntiva entre identificación –énfasis en la legitimidad– y profesionalización –insistencia en la eficiencia– de sus componentes. Las dos estrategias extremas –desde una organización voluntarista con poca eficacia hasta una organización muy eficiente sin sentido– no parecen problemáticas ajenas al destino de las entidades de economía social en la sociedad del siglo XXI.

No hay una respuesta única a este problema, sólo soluciones contingentes que vendrán condicionadas por la historia y las circunstancias de cada organización. No obstante si tuviésemos que dar cierta prioridad, la presión hacia la eficiencia y la profesionalización es cada vez más fuerte. Los recursos públicos son insuficientes. En muchas ocasiones las organizaciones de economía social tendrán que recaudar fondos directamente de sus asociados o del ciudadano. Por un lado, los costes de organización tendrán que minimizarse y justificarse, por otro, las cuentas tendrán que ser claras y transparentes. Para recaudar fondos se necesitarán campañas de información y difusión de las acciones realizadas. La ciudadanía accederá, cada vez más, al control directo –por su pertenencia– e indirecto –por la información que reclame–.

Esta profesionalización de la gestión en todos sus ámbitos –contable, marketing, recursos humanos,...– sólo tiene tres vías de solución o se adquieren las competencias necesarias –se incorporan profesionales a las instituciones de manera voluntaria o remunerada– o se requiere la labor de asesores o se desarrollan actividades de formación entre los voluntarios

para cubrir las posibles lagunas que estas entidades puedan tener. Sin duda esta última sería la apuesta más razonable dado el capital humano –potencialmente competente– que engrosa el patrimonio de muchas de estas entidades.

4. Algunos desafíos de carácter interno en el movimiento asociativo

4.1. Del parasitismo al compromiso

Pero el asociacionismo y la economía social no están exentas de problemas no sólo externos –incomprensión, minusvaloración, competición– sino también internos. El peor enemigo es el que Olson (1973) denominó en su lógica de la acción colectiva como el *gorrón*, el parásito, el que aporta nada o muy poco y sin embargo se beneficia del esfuerzo asociativo. Una respuesta organizativa ante esta estrategia individual y mortífera para el asociacionismo consiste en estimular el compromiso de sus componentes y así perpetuar la consistencia entre los fines y los medios. Ciertamente aumentar el compromiso de los componentes de la asociación requerirá actividades que podemos denominar de *vía lenta*. Sin embargo ¿puede una organización de economía social ser consecuente con sus planteamientos de autoayuda cuando genera y de hecho potencia las actitudes paternalistas? A veces la presión de muchas instituciones para la obtención de resultados inmediatos puede acelerar artificialmente las actuaciones que de hecho exigirían un tiempo determinado de maduración. La estrategia es clara según el proverbio chino: *mejor enseñar a pescar que regalar pescado*. Como actividades para potenciar el compromiso pueden citarse: esforzarse en implicar y movilizar a todos los miembros de la institución en sus actividades, refuerzo de los logros conseguidos y actividades de sensibilización y de reencuentro entre los asociados... pero, sobre todo, no se puede descuidar la difusión interna de información.

4.2. De la información, interna y externa, dispersa hacia una estrategia de marketing social

En efecto, la confianza en una institución se genera con la difusión de información. A medida que la organización va despertando en su génesis y descubre la realidad de su interdependencia tanto de sus componentes (interna) como de otras instituciones (externa) comienza a dedicar recursos (personas y tiempo) a informar a los agentes internos y externos que, a su

vez, *le nutren de energía*. Ya comentábamos en otros apartados que el movimiento asociativo precisa de cierta legitimación social: ser reconocido como un ente que contribuye al desarrollo de la sociedad en aquello que ésta considera importante. En este sentido existe cierta llamada al pragmatismo: *si no te das a conocer no existes*. Ciertamente utilizar la palabra *marketing* despierta recelos en determinados ámbitos del sector voluntario y se prefiere mejor el término *sensibilización*. Sin embargo nadie puede negar que en una sociedad como la nuestra, una sociedad de la información, va surgiendo una nueva clase de excluidos: los que no tienen acceso a la misma, y por tanto, quedan excluidos de las oportunidades que surgen en el entorno. Cuando una asociación no es conocida ni interna ni externamente, su desaparición está próxima.

4.3. Del trabajo por proyectos a una acción social permanente

Las organizaciones voluntarias necesitan adquirir confianza en sus posibilidades. Generalmente, la autodemostración de estas posibilidades conlleva la asunción de proyectos ambiciosos. Un catálogo de acciones realizadas puede ser un exponente de esta actitud. Se trata de la respuesta a la necesidad básica de cualquier institución: *¿para qué servimos?* Sin embargo la consolidación de la institución también precisa de cierta concentración de esfuerzos en aquellas actividades críticas para su desarrollo: el cumplimiento óptimo de su finalidad. Entonces las preguntas clave³ cambian desde *¿qué*

³ En una de las jornadas que han originado este trabajo se propuso el siguiente cuestionario para la reflexión: (1) *¿Cuál cree Vd. que es el fin social de su asociación? ¿o no tiene ninguno?*; (2) *¿Cree Vd. que su asociación está cumpliendo satisfactoriamente con sus objetivos? ¿De qué actividades se siente más orgulloso? ¿Se siente orgulloso de lo que la asociación hace o se siente orgulloso de lo que la asociación persigue?*; (3) *¿Cree Vd. que es deseable colaborar con otras asociaciones afines (que tienen idénticos objetivos y que se encuentran en la misma localidad), de otros lugares o con otras asociaciones del pueblo (aunque tengan otros objetivos)? ¿es posible?*; (4) *¿Tienen Vds. alguna experiencia de colaboración en este sentido? ¿Creen Vds. que aportaron más que recibieron o al contrario?*; (5) *¿Cree Vd. que existe una diferencia muy fuerte entre los componentes de la asociación que se comprometen y los que no? ¿Cómo se considera Vd.: un miembro activo o pasivo?*; (6) *¿Cree Vd. que realizar actividades relacionadas con la solidaridad puede mejorar su asociación? ¿o cree Vd. que es independiente de su funcionamiento?*; (7) *¿Su asociación se plantea incorporar a nuevos miembros? ¿Cree Vd. que su organización tiene atractivo para tener nuevos componentes? ¿en qué se fundamenta?*; (8) *¿Cree Vd. que los mecanismos de información entre los asociados y entre la asociación y el entorno son suficientes? ¿se pueden hacer más cosas en este sentido sin un esfuerzo desmedido?*; (9) *¿Le faltan o le sobran iniciativas a su asociación? ¿Vienen siempre de los mismos?*; (10) *¿Cree Vd. que los mecanismos de participación son suficientes para la gestión de la asociación?*

hacemos? hacia ¿cómo lo hacemos? Se trata de un cambio de mentalidad desde *todo lo que se haga es bueno* hasta *evaluemos lo que nos proponemos y mejoremos continuamente*. Cuando estas hipótesis de funcionamiento están presentes en las instituciones comienza la jerarquización de prioridades y la apuesta por la eficacia más que por la eficiencia. Junto al desarrollo de nuevos proyectos que representan la punta de lanza de la acción institucional muchas veces errática –unos se puede realizar y otros no– se requiere de una perspectiva más permanente que refleje la identidad de la institución. Esta perspectiva permanente se desdobra en el desarrollo organizativo a través de dos conceptos: la *misión* –su razón de ser– y la *visión* –su proyecto a medio plazo– que concreta y concentra los esfuerzos.

4.4. Del celo por la autonomía local a la apuesta por una acción más coordinada

Las entidades del movimiento asociativo suelen nacer en enclaves –de acciones o proyectos coyunturales– como respuesta a determinadas realidades locales. Posteriormente la extensión de su actividad crea réplicas en otros ámbitos territoriales que transitoriamente subsisten con una acción que se ejerce en paralelo y con una coordinación mínima. Sin embargo, una institución que se compone de delegaciones precisa no sólo una de estrategia local, sino también de una estrategia global y una acción coordinada entre enclaves que implica, entre otros factores, una misión más compartida y unos costes comunes. Las funciones que suelen asumir las instancias supra-locales suelen ser las siguientes: formación de los asociados, estrategias de marketing unificadas y globales, *lobbying* con niveles de la Administración de rango autonómico, nacional y comunitario, asesoramiento profesional... etc. En definitiva la actuación local y una estrategia global coordinada permitirá al movimiento asociativo ser esa aguja que confecciona una tela formada por un entramado de instituciones (voluntarios, profesionales, Administración...) en donde se genera la creatividad y la iniciativa necesaria para resolver los problemas que aquejan a muchos ciudadanos y en donde ni el Estado, ni el mercado actúan con eficacia.

5. A modo de conclusión

Las asociaciones constituyen un instrumento vertebrador y articulador de la sociedad civil. Su papel en el funcionamiento social en los países desarrollados se aventura en auge dado el creciente protagonismo del mercado y la

pérdida de influencia del Estado. Sin embargo esta oportunidad para fortalecer su presencia está condicionada por una respuesta a los retos externos e internos que parecen vislumbrarse. Profesionalización, difusión de información interna y externa, y coordinación interorganizativa e intraorganizativa son tres estrategias que se presentan como inevitables para un movimiento asociativo que se enfrenta a un entorno cada vez más complejo y competitivo. Estos retos pueden verse aminorados por cierta convicción compartida –entre miembros y simpatizantes– que se encierra en la frase pronunciada por esa incansable trabajadora social que fue Concepción Arenal y que puede ilustrar el hilo argumental de estas reflexiones: *las fuerzas que se unen para el bien no se suman, se multiplican...*

Bibliografía

- DEFOURNY, J., MONZÓN, J.L. (1992), *Économie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique*. Bruselas, CIRIEC.
- DONATTI, P. (1996), *Sociología del terzo settore*. Roma, NIS.
- DRUCKER, P. (1992), *Managing the Nonprofit Organization. Principles and Practices*. Nueva York, Harperbusiness.
- FUKUYAMA, F. (1999), *La confianza (Trust)*. Madrid, Plaza y Janés.
- GARCÍA ROCA, J. (1991), *Mundos vitales, mercado y Estado*, en *El voluntariado en la acción sociocultural*. Madrid, Ed. Popular.
- GARCÍA ROCA, J. (1992), *Público y privado en la acción social. Del Estado de Bienestar al Estado Social*. Madrid, Ed. Popular.
- HANDY, C. (1988), *Understanding Voluntary Organizations*. Harmondsworth, Penguin Books.
- HERRERA GÓMEZ, M. (1998), «La especificidad organizativa del tercer sector: tipos y dinámicas». *Papers*, 56, pp.163–196
- OLSON, J. (1973), *The logic of collective action*. Londres, Free Press.
- POWELL, W. (1987), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven, Yale University Press.
- SEIBEL, W. (1990), *Organizational Behaviour and Organizational Function: Toward and Micro–Macro Theory of Third Sector*. Nueva York, The Foundation Center.