

Introducción

La imagen que, hasta hace unos años, se tenía de las Asociaciones sin ánimo de lucro en nuestra sociedad, estaba ligada al asistencialismo o las reivindicaciones sociales pero, en cualquier caso, al voluntarismo y la falta de profesionalidad a la hora de gestionar sus proyectos, aunque con honrosas excepciones.

Por otra parte, la Administración se relacionaba con las Asociaciones enfrentándose a las reivindicativas y subvencionando a algunas asistenciales, pero sin llegar a reconocerles su importante papel de creadoras de tejido social y de canales para la participación, tan necesarios en una sociedad democrática y moderna.

Por último, las empresas, permanecían al margen de las Asociaciones y viceversa, sin que existieran puntos de encuentro estables.

En resumen, de una forma sencilla, podríamos decir que las empresas trabajaban para obtener beneficios, la Administración recaudaba impuestos para cubrir las necesidades del conjunto de la sociedad (entre ellas subvencionar a determinadas Asociaciones), y las Asociaciones, con mejor voluntad que profesionalidad, intentaban cambiar la realidad desde la denuncia o el trabajo directo.

Sin embargo, la sociedad actual reclama que los agentes sociales (Administración, Empresas y Entidades Sin Ánimo de Lucro, como son las Asociaciones) adopten nuevos papeles.

La Administración ya no es el ente al cual atribuíamos la capacidad de asegurarnos el futuro, las empresas están obligadas a entenderse con su entorno y con los ciudadanos, y las Asociaciones deben aumentar la calidad de su trabajo para relacionarse con la Administración y las empresas en un plano de igualdad.

En este sentido, **hay tres líneas importantes** en las que, desde las Asociaciones, deberemos poner los esfuerzos si queremos tener algún futuro. Estas líneas son las siguientes :

- Mejorar la calidad de nuestro trabajo, alejándonos del voluntarismo, que no del voluntariado, y acercándonos a la profesionalidad, aunque esto no implique remuneración del trabajo.
- Adoptar técnicas de gestión, de probada eficacia en el mundo empresarial, en el trabajo de nuestras entidades.

- Coordinarnos para acceder a recursos, optimizar estos, adquirir fuerza para negociar o acceder a información seleccionada.

Es precisamente el desarrollo de este último punto el que analizaremos en esta guía.

El punto de partida en la coordinación interasociativa

Las Coordinadoras y Federaciones han existido siempre y no las vamos a reinventar ahora, pero sí que podemos analizar las causas por las que en ocasiones funcionan y en otras no.

Todos/as aquellos/as que lleven algún tiempo en el mundo asociativo tendrán alguna experiencia de coordinación con Asociaciones del barrio, o su entorno cercano, que surgieron con mucha fuerza y poco a poco fueron muriendo de inanición tras reuniones en las que aparecían dos o tres personas cuando estaban convocadas ocho o diez. Estas experiencias marcan a quienes las sufren y ante la siguiente propuesta de coordinación se reacciona con escepticismo.

Pues bien, el poner en marcha una Coordinadora, no difiere demasiado, en cuanto al método, de la puesta en marcha de una Asociación, por lo que el proceso deberá comenzar con un análisis de la realidad de las Asociaciones que pretenden coordinarse.

En este análisis habrá que poner especial interés en las necesidades comunes a estas asociaciones. La experiencia nos dice que éstas se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Necesidades de formación.
- Necesidades económicas.
- Necesidad de recursos humanos (fundamentalmente nuevos/as voluntarios/as).
- Necesidad de información seleccionada.
- Necesidad de fuerza para negociar (reconocimiento como interlocutores).
- Necesidad de intercambios con organizaciones similares.

Estos seis tipos de necesidades son las más comunes, aunque no las únicas, pero, sean las que sean, habrá que identificarlas claramente para poderse plantear el siguiente paso, es decir, **definir unos objetivos comunes a las Asociaciones que vayan a participar en la coordinación.**

Estos objetivos los podemos definir en dos o tres niveles (Ob. Generales, Ob. Específicos y Ob. Operativos) pero, en cualquier caso, el último nivel deberá plantear unos objetivos muy concretos y evaluables a corto plazo.

Precisamente, uno de los mayores problemas para crear una plataforma estable de coordinación viene dado por la prisa que tienen las Asociaciones en obtener resultados. Por una parte podremos intentar mentalizar a todas las Asociaciones de la dificultad para obtener resultados tangibles a corto plazo, pero, por otra, sabiendo que en un alto porcentaje de los casos se van a exigir esos resultados, deberemos compaginar la visión global de lo que queremos que signifique esa coordinación, con pequeños "hitos" o logros que den un contenido inmediato a la plataforma.

Sólo unas pocas Asociaciones partirán de una visión a medio o largo plazo que les permita abordar el proceso con calma, y, por tanto, serán éstas las que deberán liderar la creación y puesta en marcha de la coordinación.

Este punto resulta bastante importante, pues se suele pensar que si vamos a crear una plataforma entre todas las Asociaciones, todas deberán tener el mismo papel y, hasta que esto no se consigue, no se termina de arrancar. Para bien o para mal esta igualdad de partida nunca se da.

Para que una coordinadora supere las muchas dificultades que en un principio se plantean, **un grupo de dos, tres o cuatro Asociaciones, o personas concretas de éstas, tendrán que tomar la iniciativa y mantener un compromiso de, al menos, dos años, para que la experiencia funcione.**

Esto no significa que esas Asociaciones dirijan sin contar con nadie más, ni que sean un grupo cerrado que no permita la incorporación de nuevas Asociaciones con ganas de implicarse. Más bien al contrario, **ese liderazgo debe servir para crear canales estables de participación** y para "impregnar" de esa visión más global y a largo plazo al resto de las Asociaciones.

En ocasiones es la propia Administración la interesada en crear una coordinación estable entre las Asociaciones de su entorno. Esto ocurre normalmente en el ámbito municipal, ya sea en juntas de distrito o en municipios medianos o pequeños, donde los/as técnicos/as han pertenecido o se sienten implicados/as con el movimiento asociativo y/o necesitan un único interlocutor para tratar los temas de juventud.

En cualquier caso, contar con el apoyo de la Administración, a cualquier nivel, siempre es interesante, pero no debemos olvidar que la iniciativa debe partir de las propias Asociaciones y que el ritmo debe ser marcado por éstas para que la coordinación sea efectiva. Si las Asociaciones no participan de forma activa en su creación, será muy difícil que la lleguen a sentir como suya.

En resumen, las condiciones de partida para que tenga éxito una coordinación estable entre Asociaciones son las siguientes:

- **La iniciativa debe ser llevada por las propias Asociaciones.**
- Tiene que existir un **grupo de entidades o personas que lidere el proceso.**
- Hay que **partir de una identificación de las necesidades comunes.**
- Se deben **fijar unos objetivos generales o a largo plazo, pero también unos específicos y operativos**, que permitan ofrecer resultados desde los primeros momentos.

Modelos de coordinación

Dependiendo del criterio que utilicemos, podremos diferenciar distintos modelos de coordinación. Sin embargo, previo al análisis de cada modelo **hay que distinguir entre lo que es una coordinación propiamente dicha y lo que es una gestión de servicios.**

Ante unas necesidades comunes a varias Asociaciones se pueden intentar cubrir desde las propias Asociaciones, desde fuera de las Asociaciones o a través de estructuras creadas por éstas.

Tomemos como ejemplo la necesidad de formación común a varias Asociaciones. Para cubrirla pueden optar entre organizar cada Asociación sus propios cursos, encargar esa tarea a una organización ajena a ellas o crear una organización en la que todas participen para desarrollar un plan de formación.

En el primer caso, cada Asociación resuelve su necesidad por su cuenta y no se da paso a una coordinación. En el segundo, se resuelve el problema adoptando una solución común, pero que no da paso a una coordinación real. En el tercer caso, se cubre la necesidad con una solución común creando una coordinación real y dándole a esa nueva estructura unas funciones específicas.

La diferencia entre lo que sería una coordinación real (tercer caso) y una gestoría (segundo caso) resulta, en este ejemplo, muy clara. Sin embargo, en la realidad no es tan obvia. Lo que empieza como una coordinadora puede irse transformando en una gestoría por falta de participación de las Asociaciones. De hecho, esa tensión siempre está presente pues, como ya veíamos al apuntar la necesidad de un grupo que lidere el proceso, en el punto anterior, **existen simultáneamente diferentes grados de implicación** y nunca falta la Asociación o Asociaciones que se relacionan con la estructura de coordinación como si ésta fuera una entidad absolutamente ajena a ellas. Si este tipo de relación se generaliza nos encontraremos ante una gestoría más que ante una auténtica Coordinadora.

Hecha esta distinción entre coordinadoras y gestorías, podemos pasar a ver los distintos modelos de coordinación que existen.

En general, **las Coordinadoras o Federaciones pueden ser Territoriales, Sectoriales, Ideológicas o Temáticas, pero nunca lo serán en estado puro**, sino que todas participarán de todos esos criterios en mayor o menor medida.

Las Coordinadoras Territoriales son aquellas cuyo principal criterio para aceptar a nuevos miembros es el de pertenecer a un determinado ámbito territorial, ya sea de barrio, municipio, mancomunidad, autonómico, interregional, nacional o internacional.

Las Coordinadoras Sectoriales son aquellas cuyo principal criterio para aceptar a nuevos miembros es el de trabajar con un determinado sector de la población, como por ejemplo infancia, juventud, mujer, drogodependientes, discapacitados, etc.

Las Coordinadoras Ideológicas son las que agrupan a Asociaciones que siguen un mismo ideario como característica principal.

Por último, las Coordinadoras Temáticas agrupan a Asociaciones que trabajan un mismo tema como característica principal. Ejemplos de estas últimas son las de juegos de rol, tiempo libre, música, etc.

Estas diferencias se suelen reflejar en el propio nombre de la Coordinadora o Federación y, como decíamos, no significa que no hagan uso de los otros criterios, sino que su importancia es menor que la del criterio o criterios principales.

En cualquier caso, establecer los propios criterios en cuanto al ámbito territorial, sector con el que se trabaja, marco ideológico y temas sobre los que se va a intentar incidir, será una de las primeras labores a realizar para la puesta en marcha de la estructura de coordinación. Lógicamente, esta tarea estará muy ligada a la definición de los objetivos generales y deberemos procurar que sea un proceso lo más participativo posible.

Organización interna

A medida que la estructura de coordinación vaya tomando forma, habrá que dotarla de órganos propios que canalicen la participación de las Asociaciones que la componen de forma democrática y operativa.

Para poder definir los órganos de la Coordinadora o Federación, habremos antes de identificar los **tipos de funciones a realizar** que, básicamente, serán las siguientes:

- **Reflexión**
- **Consulta**
- **Decisión**
- **Ejecución**
- **Control**

Es decir, tendremos que diseñar órganos que desempeñen una o más de estas funciones, y que entre todos aseguren la realización de todas las funciones.

Dependiendo del tamaño y número de Asociaciones participantes será adecuado un modelo u otro pero, en términos generales, deberá contar con los siguientes órganos :

- Asamblea General
- Asamblea de Representantes
- Junta Directiva
- Comité Ejecutivo
- Comisiones de Trabajo

A continuación analizaremos cada una de ellos:

Asamblea General : Estará compuesta por todos los miembros de las Asociaciones coordinadas. Lo normal es que se reúna una vez al año y que sirva para marcar las grandes líneas de trabajo de la Coordinadora o Federación.

En función del número de participantes habrá que diseñar dinámicas concretas para que la participación sea real y efectiva (democracia y operatividad), es decir, **la celebración de la Asamblea General requerirá de un trabajo previo**, en la estructura de coordinación y en las Asociaciones, para fijar y discutir los temas a tratar con suficiente antelación. De esta manera, en la Asamblea General se podrá llegar a acuerdos, imposibles de alcanzar si el número de participantes es grande y no se trabajan previamente los temas.

Este órgano es de Decisión aunque también cumplirá funciones de Reflexión y Consulta.

Asamblea de Representantes : Estará compuesta por uno o dos miembros de cada Asociación La periodicidad de sus reuniones puede ser muy variable pero, al menos, deberán hacerlo una vez al trimestre, pudiendo llegar a reuniones mensuales.

En la Asamblea de Representantes se realizará un seguimiento de las líneas y objetivos generales marcados en la Asamblea General, y se fijarán los objetivos específicos de cada período.

Al igual que en el caso anterior, y con el fin de que estas Asambleas sean operativas, requerirán sus convocatorias de un trabajo previo de información y debate en las Asociaciones, para que los representantes puedan aportar las visiones de sus respectivos grupos, y poder llegar a conclusiones concretas. Esto implica que no deberemos sobrecargar estas reuniones con temas de poca trascendencia, pues restaríamos tiempo y energías a otros de mayor importancia, es decir, hay que realizar una selección de los temas que se debatirán en la Asamblea de Representantes.

Las funciones de este órgano serán de Control y Decisión, así como de Reflexión y Consulta.

Junta Directiva : Este órgano estará compuesto por miembros de la Asamblea de Representantes, elegidos en ésta por los representantes de las Asociaciones o en la Asamblea General por todos los miembros de las Asociaciones.

La periodicidad de sus reuniones estará, igualmente, en función del número de Asociaciones y del volumen de actividad de la Coordinadora o Federación. Como dato orientativo, podemos apuntar una periodicidad mensual o quincenal.

En la Junta Directiva se deberá llevar un seguimiento pormenorizado de los acuerdos alcanzados en la Asamblea General y la Asamblea de Representantes. Igualmente será el órgano encargado de definir los objetivos operativos, por lo que sus funciones serán de Decisión y Control, pudiendo realizar también labores de Ejecución, Reflexión y Consulta.

Un aspecto importante, en relación con la junta Directiva, es su renovación. Ésta debe ser gradual y continua, de manera que cada año no cambien más de uno o dos miembros y que la pertenencia a la Junta Directiva se sitúe en torno a los tres o cuatro años. Esto tiene una razón que expondremos a continuación.

Para la mayoría de los miembros de cualquier Asociación, los centros de interés principales serán su familia y su trabajo o estudios, de manera que la Asociación, en el mejor de los casos, ocupará el tercer lugar. Si, además, esa Asociación pertenece a una Federación o Coordinadora, ésta ocupará como mucho el cuarto lugar dentro de los centros de interés de sus miembros. Así pues, los miembros de la Junta Directiva de la Coordinadora o Federación habrán de hacer un esfuerzo extra, con respecto al del resto de los socios de su Asociación, por lo que la implicación en este órgano resultará lenta.

Según nuestra experiencia, las personas que se incorporan a la Junta Directiva invierten el primer año en ponerse al día de los pormenores del funcionamiento de la Coordinadora. En el segundo año empiezan a tener criterios claros a la hora de decidir o participar en un debate. El tercer año la incorporación es plena y en el cuarto comienzan a manifestar su cansancio y ganas de ser sustituidos.

Así pues, garantizar una permanencia mínima de tres o cuatro años resulta fundamental para que la inversión en formación, realizada en los primeros años con los miembros de la Junta Directiva, no se desperdicie.

Comité Ejecutivo : Si la Junta Directiva está compuesta por un número elevado de miembros (6 o más) o **si la actividad de la Coordinadora requiere un seguimiento más continuo o la realización de labores a diario, deberemos contar con un órgano ejecutivo** que lleve a la práctica los acuerdos tomados en los órganos de decisión ya comentados.

Este Comité Ejecutivo puede contar o no con liberados para la realización de las tareas cotidianas pero, en cualquier caso, será el responsable de que las tareas se vayan realizando.

Lo habitual es que esté formado por los cargos de la Junta Directiva, es decir, Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero, y la periodicidad de sus reuniones vendrá determinada por las necesidades concretas que se detecten pero, a título orientativo, se podría fijar en semanal.

Si la actividad es elevada, y existen liberados, estos podrán consultar con los miembros del Comité aquellos aspectos que se relacionen directamente con sus responsabilidades. Por ejemplo, si hay que realizar un pequeño cambio presupuestario para cubrir una necesidad perentoria, no será necesario convocar a la Junta Directiva o al Comité Ejecutivo, con el gasto de tiempo y energía que esto supondría, sino que una consulta con el Tesorero bastará para elegir una solución.

Evidentemente, las apreciaciones en relación a si un cambio presupuestario, o de cualquier otro tipo, es pequeño o grande son subjetivas y, por tanto, la labor del Comité Ejecutivo y de sus miembros deberá ser controlada por la Junta Directiva. Con el funcionamiento, a lo largo del tiempo, se llegarán a unificar esos criterios subjetivos, desarrollándose una "cultura", o modo de hacer, propia de la organización. Cuanto mayor sea este bagaje, mayor será la madurez y estabilidad de la Coordinadora o Federación.

Comisiones de Trabajo : Estos órganos estarán compuestos por aquellos miembros de las Asociaciones que así lo deseen, de manera que todo el mundo pueda participar en aquello para lo que se sienta más preparado o que más le estimule. **Fomentar este tipo de órganos es importante pues es el trabajo en una organización lo que va generando una "cultura" común**, y lo que aumenta el sentido de pertenencia y la conciencia de una identidad propia. Esta identidad propia, compartida por todas o, al menos, por una mayoría de las Asociaciones, es difícil de crear y mantener, por lo que todas las medidas que la fomenten serán pocas.

La periodicidad con la que se reunirán estas Comisiones de Trabajo estará en función de la tarea a realizar y de la disponibilidad de sus miembros, y dependerán directamente de la Junta Directiva a la hora de notificar sus avances o de insertar sus propuestas en el orden del día de las Asambleas de Representantes.

Así pues, será un órgano de Ejecución aunque también realizará tareas de Reflexión y Consulta.

Al margen de estos órganos, o como complemento de estos, es conveniente contar con personas, experimentadas en nuestro ámbito de actuación, ajenas a las Asociaciones, aunque con alguna relación con éstas, ya sea por haber pertenecido o por trabajar en el mismo ámbito desde otras organizaciones o instituciones, etc., que nos aconsejen y nos den una visión externa de nuestro trabajo o de los recursos a los que podemos acceder.

Estos miembros externos, normalmente con voz pero sin voto, estarán menos condicionados por la urgencia de lo cotidiano y nos ayudarán a mantener una visión global y a largo plazo de nuestro trabajo. Por otra parte, pueden ser de gran utilidad a la hora de establecer relaciones con otras organizaciones o instituciones.

Como resumen de todo lo visto en este capítulo, podríamos sacar las siguientes conclusiones :

- Es fundamental delegar en los distintos órganos para que la coordinación sea operativa.
- Por los distintos órganos deben ir pasando miembros de las distintas Asociaciones, de manera que todas se impliquen en la marcha de la Coordinadora.
- La renovación de los órganos deberá ser paulatina y se deben asegurar unos tiempos mínimos de pertenencia de sus miembros para rentabilizar al máximo los recursos humanos.
- Entre todos los órganos hay que garantizar la realización de las funciones de Reflexión, Consulta, Decisión, Ejecución y Control.

Gestión de la información

Hoy en día, una de las labores más complicadas de realizar en cualquier organización, ya sea una grupo reducido de personas o la sociedad en su conjunto, es la gestión de la información. Sin embargo, es un elemento fundamental para que las organizaciones funcionen y crezcan. **La información es la "materia prima" de toda evolución.** En una Coordinadora esta dificultad también existe y, en este capítulo, veremos como abordarla.

En primer lugar, identificaremos las fases de que consta la gestión de la información, que serán las siguientes :

- Búsqueda
- Recogida
- Tratamiento
- Selección
- Difusión

Por otra parte, esta gestión de la información tendrá dos sentidos, es decir, desde la Coordinadora o Federación deberemos gestionar la información interna para que se conozca en distintos ámbitos externos, y la información externa para que llegue a las Asociaciones. Además, en la propia Coordinadora se generará información que deberá difundirse en el exterior y en las Asociaciones.

La información interna

Las características principales que encontraremos en la información interna de las Asociaciones son su falta de sistematización y la no coincidencia de criterios a la hora de recoger la información en los distintos grupos. Sin embargo, sin una información sistemática, actualizada y coherente no podremos hacer prácticamente nada desde una estructura de coordinación.

Como decíamos antes, la información es la "materia prima" con la que trabajaremos desde una Coordinadora o Federación, de ahí la importancia de diseñar herramientas y sistemas de recogida de la información interna, que deberán ser asumidas por todas las Asociaciones.

Sin embargo, la recogida de esa información debe ser selectiva, pues un exceso, que resulta tan negativo como su carencia, dificultará su tratamiento y tendremos que desperdiciar gran parte de la información recogida. Si se da esta circunstancia, potenciaremos la sensación de que recoger y aportar información a la Coordinadora no sirve más que para aumentar la burocracia de las Asociaciones. No debemos olvidar que ésta será la principal reticencia de los grupos a la hora de aportar información interna de forma sistemática.

Así pues, **lo primero que tendremos que hacer es identificar la información que consideramos necesaria para poder trabajar a corto, medio y largo plazo, y llegar a un acuerdo con todas las Asociaciones**, sabiendo qué datos nos servirán inmediatamente y cuáles se utilizarán en el futuro.

De hecho, hay datos que sólo adquieren sentido al analizar su evolución a lo largo del tiempo y, por tanto, no tendrán un significado claro al principio, pese a que los tengamos que recoger para poder estudiar su evolución en el futuro.

Por el contrario, existen otros datos cuyo uso es a corto plazo y su falta de actualización los convierte en inservibles, por lo que tendremos que tener en cuenta estas diferencias a la hora de diseñar las herramientas concretas de recogida de la información.

Una vez identificada la información necesaria, **diseñaremos las herramientas con formatos que nos permitan la inmediata comparación y agrupación de los datos recogidos**. Es decir, si diseñamos un cuestionario con campos muy abiertos, el tratamiento de la información recogida nos será complicadísimo. Si, por el contrario, los campos son cerrados, la comparación y agrupamiento de los datos será inmediata.

Sin embargo, los campos muy cerrados impiden las matizaciones, por lo que también deberemos incluir algunos campos abiertos que nos sirvan para interpretar correctamente el conjunto de la información obtenida.

Una posible organización de los datos a recoger de las Asociaciones sería la siguiente :

- Datos generales de la Asociación
- Datos de los miembros de la Asociación (tanto voluntario/as como usuarios/as, si los/as hay)
- Datos de la actividad de la Asociación
- Datos de los recursos materiales de cada Asociación
- Datos económicos

Por otra parte, **la forma más sencilla de recoger estos datos, actualmente, es mediante la utilización de herramientas informáticas** (bases de datos, hojas de cálculo, procesadores de texto). Su uso nos ahorrará un montón de tiempo y muchos errores.

Las principales dificultades que nos encontraremos en la parte del proceso de gestión de la información interna vista hasta ahora, serán las reticencias de las Asociaciones a recoger y aportar información y las diferencias de criterios a la hora de reflejar la información en las herramientas diseñadas a tal efecto.

Estos dos problemas se irán solucionando con el tiempo, pero requerirán de un trabajo constante de mentalización que puede durar tres o cuatro años hasta que esta tarea pase a ser parte de la "cultura" de la Coordinadora o Federación, así como de sus miembros.

Los siguientes pasos serán los del tratamiento y selección de la información que vamos a difundir en cada ámbito.

El tratamiento de la información vendrá determinado por las herramientas utilizadas para su recogida. Con un buen diseño informático podremos comparar información de las distintas Asociaciones de forma automática y obtener datos globales muy útiles a la hora de identificar necesidades presentes y futuras.

De la información recogida habrá una parte confidencial y otra no. Este punto debe quedar claro desde el principio con las Asociaciones, de manera que no surjan conflictos una vez difundida. Una opción válida podría ser el ofrecer al exterior sólo información global del conjunto de las Asociaciones y nunca de cada una por separado.

Por otra parte, siempre será útil comparar los datos obtenidos con otros de naturaleza similar, de los que dispongamos, relativos a otros años u otros ámbitos territoriales.

En cuanto a la selección de la información, no se tratará de propiciar una falta de transparencia, sino de no caer en un exceso que pudiera provocar el desinterés por parte del receptor externo.

Por último, la difusión de la información una vez tratada y seleccionada tendrá dos razones de ser. Por una parte, las Asociaciones y Coordinadoras no dejan de ser organizaciones públicas que se financian con fondos públicos (entendiendo por público no sólo la administración sino la sociedad en su conjunto), y tienen que devolver una información clara y transparente a la sociedad que las hace posibles. Por otra, sólo ganaremos la confianza de la sociedad si abrimos nuestras puertas y contamos quiénes somos, qué hacemos, cómo lo hacemos y con qué lo hacemos. Sólo así entraremos de verdad en una nueva cultura asociativa.

La información externa

Así como en lo concerniente a la información interna la búsqueda es sencilla, **la principal característica de la información externa es su dispersión**, por lo que la organización de su búsqueda tiene gran importancia.

Realmente resulta muy sencillo perderse en el mare magnum de información que nos ofrece la sociedad actual. Por esta razón, apoyándonos en las necesidades comunes detectadas y los objetivos fijados, **diseñaremos una búsqueda selectiva de la información**, pero estaremos atentos a toda aquella que nos llegue y que intuyamos que nos puede ser útil en el futuro.

En cuanto a la recogida y tratamiento, en este punto tiene menos importancia ya que, al no ser las fuentes de información externa homogéneas, nos resultará muy complicado diseñar herramientas que sirvan para cualquiera de los casos posibles.

Sin embargo, cuidar la selección de la información externa y su difusión entre las Asociaciones de nuestra organización será fundamental para que no las apabullemos por exceso, ni las privemos de información interesante por defecto.

Para ello hay que establecer canales diferenciados en cuanto al tipo de información que queremos difundir. Es decir, si la información que queremos hacer llegar es económica, nos deberemos asegurar de que la reciben los responsables económicos de las Asociaciones, pues si sólo llega a los representantes en la Asamblea y estos no comunican con la suficiente celeridad esta información, la Asociación podrá perder interesantes oportunidades.

En definitiva, **tendremos que definir los canales, herramientas e interlocutores para cada tipo de información, de manera que la comunicación sea realmente eficaz y no un mero trámite burocrático.**

En este sentido, el correo electrónico nos abre interesantes posibilidades por su inmediatez, precisión y sencillez de manejo.

La información propia

Por último, hay una información que se genera en la propia estructura de coordinación, cuya difusión, una vez seleccionada, será tanto interna como externa.

Para realizar esta difusión podremos utilizar los canales creados para la información de las Asociaciones hacia el exterior y para la información externa hacia las

Asociaciones, o crear otros canales específicos. Un ejemplo de estos canales específicos de información relativa a la propia coordinación son los boletines periódicos que se envían a todos los miembros de las Asociaciones pertenecientes a la Coordinadora o Federación.

A la hora de diseñar los canales de difusión, para cualquiera de las informaciones vistas, deberemos fijar los objetivos que perseguimos, los destinatarios de la información, la información que deseamos difundir y la imagen que queremos transmitir. Si no lo hiciéramos así, los efectos de la difusión podrían ser muy diferentes de los esperados.

En cualquier caso, tanto la información que transmitamos al exterior como la que enviemos a las Asociaciones en general (sin un interlocutor específico), debe ser concisa y repetitiva en aquellos aspectos que queramos que queden claros.

Financiación

La financiación de las Coordinadoras o Federaciones es un tema conflictivo en la mayor parte de los casos pues, generalmente, partimos de situaciones muy precarias en las Asociaciones que las componen.

Sin embargo, esta precariedad económica de los grupos no debe significar un desentenderse de la financiación de la coordinación de la que forman parte pues, en ese caso, la Coordinadora terminará transformándose en una "gestoría" que busca los recursos de forma autónoma y "compite", para ello con los grupos que supuestamente la dirigen.

Tanto las Asociaciones como las Coordinadoras tendrán dos tipos de gastos. Los de gestión, estructura, generales o de mantenimiento, y los derivados directamente de sus actividades.

Los primeros son fijos y, aunque mantienen una cierta relación con el volumen de actividad de la entidad, esta relación no es directamente proporcional. Mediante estos gastos generales aseguraremos la propia existencia de la Coordinadora y posibilitaremos la realización de actividades concretas, ya sean éstas muchas o pocas.

Los segundos sí tendrán una relación directa con el volumen de actividad y, por tanto, atendiendo a esta diferencia, deberemos buscar fuentes de financiación específicas.

Partiendo de este planteamiento, podemos establecer que **las Asociaciones deberán participar económicamente en el mantenimiento de la estructura de coordinación**, a través de la financiación de sus gastos generales, de gestión, etc., pues son las Asociaciones las que deben asegurar el que la Coordinadora exista. Si el volumen económico requerido es importante o va en aumento con los años, se podrán buscar fuentes de financiación propias de la Coordinadora que permitan cubrirlos.

En cuanto a los gastos de actividades, serán más sencillos de financiar pues existen fuentes, como subvenciones, patrocinios o cobros de servicios, adaptadas a estos fines.

Por otra parte, una de las posibles funciones de la Coordinadora será la búsqueda y obtención de nuevos recursos, que repercutirán directamente en la economía de las Asociaciones, por lo que las reticencias, que pueden aparecer en los grupos, a contribuir con aportaciones económicas en el mantenimiento de la Coordinadora o Federación, irán desapareciendo a medida que, desde la Coordinadora, se obtengan fondos para las propias Asociaciones.

En cualquier caso, éste será, permanentemente, un tema abierto, en el que habrá que buscar, de forma continua, acuerdos que permitan funcionar a las Asociaciones y a la estructura de coordinación.

En este sentido, resulta interesante hacer una ordenación de las fuentes de financiación a las que pueden acceder las Asociaciones y la Coordinadora, de manera que quede claro quién tiene que tomar la iniciativa en cada caso y, en el supuesto de que se distribuyan fondos recaudados en común, con qué criterios se hará ese reparto.

Esta ordenación puede resultar relativamente sencilla si analizamos las características de los distintos posibles gastos de las Asociaciones y de la Coordinadora, y buscamos fuentes de recursos económicos que tengan similares características.

Pongamos un ejemplo. Si, como Asociación, tenemos alquilado un local, que deberemos pagar al margen de que hagamos unas actividades u otras, el coste del local saldrá de las cuotas de los socios y/o de otras fuentes específicas. Si, como Coordinadora, organizamos cursos de formación, estos se financiarán con el cobro de matrículas de asistencia de los/as alumnos/as y/o con otras fuentes específicas. Es decir, el local es un gasto estable que, en principio, no sufrirá grandes altibajos a

lo largo del tiempo y, por tanto, lo deberemos cubrir con un ingreso estable y sin grandes variaciones en el tiempo. En cuanto a los cursos, serán actividades puntuales que podremos o no repetir, por lo que el ingreso asociado deberá ser también puntual, con posibilidades de ser repetido cuando se repita la actividad. Una vez que hayamos establecido los tipos de gastos y los hayamos asociado a fuentes de financiación específicas, tendremos que determinar quién o quiénes deberán tomar la iniciativa a la hora de desarrollar esas vías de financiación. He aquí una propuesta :

	Fuentes de financiación	
Tipo de Gasto	Iniciativa de las Asociaciones	Iniciativa de la Coordinadora
G. Generales de las Asociaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Cuotas de socios - Aportaciones de simpatizantes - Campañas económicas estables 	
G. de actividades específicas de cada Asociación	<ul style="list-style-type: none"> - Subvenciones específicas - Cobro del servicio - Patrocinios - Campañas económicas específicas 	
G. de actividades comunes en todas las Asociaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Subvenciones específicas - Cobro del servicio - Patrocinios - Campañas económicas específicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Subvenciones específicas de organismos de ámbito que trasciende a las Asociaciones - Patrocinios
G. Generales de la Coordinadora		<ul style="list-style-type: none"> - Cuotas de las Asociaciones - Subvenciones específicas - Campañas económicas estables
G. de actividades de la Coordinadora		<ul style="list-style-type: none"> - Subvenciones específicas - Cobro del servicio - Patrocinios - Campañas económicas específicas

En cualquier caso, ante convocatorias de subvenciones, patrocinios, campañas de socios, etc., a las que puedan acceder las Asociaciones o la Coordinadora en representación de éstas, habrá que analizar cual es la solución, en cuanto a quién debe gestionar su obtención, que puede ofrecer unos mejores resultados.

En caso de optarse por una gestión común a través de la Coordinadora, deberá quedar claro desde el principio el criterio de reparto, para evitar malentendidos y problemas futuros.

Dificultades y problemas habituales

A lo largo de los capítulos anteriores, ya hemos apuntado algunas de las dificultades con las que nos podemos encontrar a la hora de crear una Coordinadora o Federación. Suponemos que una cosa habrá quedado clara, y es que, la creación de una plataforma de coordinación, es un proceso lento, pero el superar las dificultades que se nos vayan presentando, nos ayudarán a madurar como organización. A continuación apuntaremos algunos otros problemas o dificultades, cuya fórmula para solucionarlos no siempre será igual, pero **siempre deberemos tener una gran dosis de capacidad de diálogo y de tolerancia ante las diferentes posturas de los grupos implicados**, siempre que éstas estén dentro de un abanico de posibilidades aceptable. La tensión siempre existirá y será prueba de que el proceso está vivo y es dinámico, pero las vías de diálogo deben estar siempre abiertas para aliviar esta tensión y poder llegar a acuerdos que nos permitan evolucionar.

Distintos ritmos de evolución. El miedo al cambio

Siempre que se plantean posibilidades nuevas en una Asociación, se producen resistencias al cambio por el miedo que produce cuestionar una situación supuestamente estable, para intentar alcanzar otra sobre la que no existen garantías de éxito.

Por otra parte, como ya hemos visto, las Asociaciones ocupan, en el mejor de los casos, el tercer puesto dentro de las prioridades de sus socios/as, por lo que el esfuerzo que se les dedica es limitado. A esto hay que añadir que la sociedad actual exige un reciclaje continuo en todos los ámbitos de la vida (la pareja, la familia, el trabajo o los estudios), por lo que en nuestra labor en una Asociación no siempre estaremos dispuestos a aceptar ese esfuerzo suplementario que suponen los cambios.

Si además, las propuestas de evolución llegan a distintas Asociaciones desde una Coordinadora o Federación, resulta lógico que los ritmos de cada una de éstas no coincidan, adoptando unas el papel de "locomotora" de ese cambio, y otras el de "furgón de cola".

En un principio (ya se ha comentado), al crear una estructura de coordinación, se intenta que todas las organizaciones implicadas en el proceso "tiren" de él con igual fuerza. Sin embargo, esto nunca va a ser así, por lo que la solución será aceptar estas diferencias, cuidando que las distancias entre unas y otras posturas no sea excesiva, y matizando una cuestión : **Si queremos una auténtica implicación de todas las Asociaciones, deberemos potenciar los relevos, de manera que todas pasen por los distintos puestos en algún momento.**

Aquellas Asociaciones que no estén dispuestas a implicarse como la que más en algún momento, terminarán siendo un lastre para la Coordinadora o Federación y, lo común es que ellas mismas se desliguen de la coordinación.

Pérdida de independencia o identidad de las Asociaciones

Una reticencia habitual a la hora de pertenecer a una Coordinadora o federación es el miedo a perder independencia o identidad, por parte de las Asociaciones.

Por una parte, el peligro es real si la coordinación comienza a exigir compromisos que tienden hacia una unificación total de las organizaciones que la forman. Pero, por otra, es un peligro que se puede evitar al **definir desde el principio los ámbitos de decisión de cada entidad**, es decir, dejando claras las competencias de la Coordinadora y de las Asociaciones.

También resulta bastante común que este miedo venga provocado por un excesivo celo de las Asociaciones o de sus líderes que, en ocasiones, hacen de su organización un "reino de taifas", percibiendo como intrusismo cualquier intento de coordinación o de unificación de criterios que se proponga desde fuera de su propia entidad.

Representatividad de los representantes

Otra dificultad con la que nos podemos encontrar en el funcionamiento de la Coordinadora o, al menos, en la participación de las Asociaciones a través de las Asambleas de Representantes, es la falta de representatividad o de capacidad de decisión de los representantes. Este problema suele ir asociado a un cambio

frecuente de los representantes en la Asamblea, ralentizando el ritmo de las reuniones y de las decisiones. Con el fin de evitar este problema, insistimos en la necesidad de **enviar información de los temas a tratar en las Asambleas, no sólo a los representantes que acuden normalmente a las reuniones, sino también a los responsables de esos temas en cada Asociación**, de manera que sean estos últimos los que se preocupen de que las propuestas se discutan en las Asociaciones y se acuda a las Asambleas con una postura clara.

En cualquier caso, deberemos mentalizar a las Asociaciones de que los asistentes a las Asambleas de Representantes deben poseer una cierta capacidad de decisión para que éstas puedan ser operativas.

Intrusismo de las Coordinadoras

En el punto 7.2. hablábamos del miedo que pueden tener algunas Asociaciones al intrusismo de las Coordinadoras en las decisiones de las Asociaciones. En ese mismo punto, comentábamos la necesidad de delimitar los ámbitos de decisión de cada entidad.

Pues bien, también **habrá que definir desde un comienzo los campos de actuación de las Asociaciones y de la Coordinadora o Federación, para que no se produzcan situaciones de competencia realmente absurdas y desastrosas para todos**. Es decir, las Coordinadoras deben dedicarse a aquellas labores que no pueden realizar las Asociaciones de forma independiente pues, si realizan labores similares a las de las Asociaciones, terminan por comerse su terreno, ya que una Coordinadora tendrá mucha más fuerza que cada Asociación por separado.

Sin embargo, a medio y largo plazo, el trabajo desarrollado por una Coordinadora, en el campo propio de una Asociación, será mucho menos estable, con lo que, al final no quedarán realizando esa labor ni Coordinadora ni Asociación, perdiéndose la posibilidad de crear tejido social estable.

En este sentido, resulta frecuente que las Coordinadoras se sientan tentadas a realizar el trabajo de las Asociaciones en zonas donde éstas no existen. Sin duda, puede resultar sencillo el movilizar recursos para crear esas nuevas Asociaciones, pero se dificultarán las iniciativas del propio barrio y la dependencia que de la Coordinadora tendrán estas iniciativas, la harán crecer débiles e inestables.

Por otra parte, la relación entre una Asociación dependiente de la Coordinadora y el resto de las Asociaciones, generaría numerosas tensiones y conflictos, por lo anómalo de la situación.

No hay que olvidar que una Coordinadora o una Federación, no debe convertirse en una entidad completamente autónoma, y que sólo tiene sentido una plataforma común cuando cuenta con unas Asociaciones que la componen y la dirigen.

El cumplimiento de los compromisos

Por último, apuntaremos un problema derivado del clima, que se suele dar en el mundo asociativo, de falta de seriedad a la hora de exigir responsabilidades en el cumplimiento de los acuerdos, tareas y compromisos decididos en los órganos competentes.

En este sentido, **no debemos tener miedo de establecer claramente, y por escrito, los deberes y derechos que adquiere una Asociación al pertenecer a una Coordinadora y velar porque se cumplan.** El no cumplimiento de los acuerdos adoptados, por parte de algunas Asociaciones, hará que cunda el desánimo en el resto y las decisiones futuras nacerán sin fuerza, por falta de confianza general en que realmente se lleven a efecto.

No debe entenderse esto como un alegato a favor de un control rígido o en contra de una tolerancia ante situaciones particulares, pero, dado que partimos de una situación de excesiva relajación, nos parece adecuado, en el momento actual, poner el acento en la seriedad a la hora de cumplir los acuerdos adoptados entre todos.

No hemos pretendido, con esta enumeración, agotar las posibles dificultades que pueden surgir en torno a una Federación o Coordinadora, pero sí apuntar aquellas que nos parece más importante tener en cuenta, ya sea porque las hemos vivido o porque las hemos visto en otras organizaciones.

La experiencia de la Coordinadora Infantil y Juvenil de Tiempo Libre de Vallecas

Si bien las Asociaciones de tiempo libre en Vallecas han tenido unos orígenes y evoluciones diversos, todas tienen en común su preocupación por mejorar las condiciones de vida de los jóvenes y niños/as del barrio. Fue por ello que en 1.987 se decidió crear la Coordinadora Infantil y Juvenil de Tiempo Libre de Vallecas entre

un número reducido de Asociaciones, que posteriormente se fue ampliando. A través de esta plataforma común se pretendía, y hoy se sigue en este empeño, alcanzar grados de desarrollo que individualmente resultan imposibles. Es pues un intento de trabajar en común para multiplicar los esfuerzos en vez de simplemente sumarlos.

Así pues, la Coordinadora Infantil y Juvenil de Tiempo Libre de Vallecas es una entidad sin ánimo de lucro, formada por Asociaciones que trabajan en la Educación en el Tiempo Libre en el barrio de Vallecas y su principal objetivo es la potenciación de la Asociaciones Infantiles y Juveniles a partir de dos tipos de acciones, unas internas y otras externas.

Internamente nos planteamos facilitar la labor de las Asociaciones de la Coordinadora a través de la formación de los/as monitores/as, el apoyo a la gestión, la búsqueda de recursos, la elaboración de materiales pedagógicos, etc.

Externamente, nuestra labor está enfocada a promover la creación y organización de nuevas asociaciones de este tipo, a reivindicar ante la sociedad la importancia del trabajo desarrollado por estas asociaciones y a establecer los cauces de diálogo y participación en cuantos foros u organismos trabajen en relación con la Educación en el Tiempo Libre.

Objetivos

Para poder hacer efectiva la potenciación de las Asociaciones Infantiles y Juveniles nos planteamos los siguientes objetivos específicos:

- Establecer un marco educativo que vaya creando un estilo común entre las Asociaciones de la Coordinadora.
- Servir de red de Asociaciones Infantiles y Juveniles de Tiempo Libre.
- Transmitir la importancia del trabajo de Educación en el Tiempo Libre a la sociedad en general.
- Coordinarse con todos los sectores implicados en el desarrollo de los niños, niñas y jóvenes, con especial hincapié en los del entorno más inmediato.
- Ofrecer formación a los monitores y monitoras que trabajan en la Educación en el Tiempo Libre.
- Adecuar la obtención de recursos al funcionamiento real de las Asociaciones.

A su vez, estos objetivos están impregnados de un posicionamiento a la hora de analizar el mundo y las relaciones que se establecen, tanto entre los seres que lo

pueblan, como de éstos con el planeta. Esta visión particular conforma nuestra ideología y los valores que pretendemos fomentar con nuestro trabajo.

¿Qué implica pertenecer a la Coordinadora Infantil y Juvenil de Tiempo Libre de Vallecas ?

Lo primero que implica esta pertenencia es que se asume el contenido del Documento Base de la Coordinadora, pero además significa que estas entidades, tienen una serie de derechos y deberes ante el resto de entidades pertenecientes y ante la sociedad en general.

Derechos

- Participar en las decisiones de la Coordinadora Infantil y Juvenil de Tiempo Libre de Vallecas .
- Poder formar parte de los órganos y comisiones de la Coordinadora.
- Participar en las actividades promovidas por la Coordinadora.
- Obtener toda la información interna que solicite de la Coordinadora.
- Disfrutar de los servicios que pueda ofrecer la Coordinadora, con prioridad sobre el resto de asociaciones del barrio.

Deberes

- Pagar la cuota anual que se establezca.
- Tener un representante ante la Coordinadora que participe en las Asambleas.
- Participar activamente en las actividades organizadas por la Coordinadora.
- Formar parte de los órganos y comisiones de la Coordinadora cuando la Asamblea así lo decida.
- Participar en la toma de decisiones y asumir las que sean vinculantes.
- Trabajar por el interés común aunque, en ocasiones, no coincida con las prioridades de la propia asociación.
- Ser transparente en la información y el funcionamiento.

Áreas de trabajo de la Coordinadora Infantil y Juvenil de Tiempo Libre de Vallecas

El trabajo de la Coordinadora Infantil y Juvenil de Tiempo Libre de Vallecas se articula en torno a cinco grandes áreas muy definidas y otras de menor

importancia, normalmente por el escaso volumen de trabajo que requieren o por su escasa repercusión externa.

1. Formación: Desde este área se planifican los cursos de Formación y se realiza la coordinación, seguimiento y evaluación de los mismos.
2. Pedagogía : Desde este área se elaboran los Programas Pedagógicos anuales y se participa en los foros que, en materia de educación e infancia, existen en el barrio.
3. Actividades comunes: Desde este área se proponen, planifican, coordinan y evalúan las actividades comunes a todas las Asociaciones de la Coordinadora que sirven para fomentar el espíritu común y, al mismo tiempo, dar a conocer la labor de estas Asociaciones al resto de la sociedad. La actividad emblemática es el Día Infantil de Vallecas que se celebra el primer sábado de junio
4. Apoyo a la gestión y búsqueda de recursos: Dada la escasa importancia que se le suele dar a la gestión, pese al valor creciente que cobra de día en día, desde este área se asesora y facilita a las asociaciones el mejorar su gestión. Así mismo, se trabaja en la búsqueda de nuevas fuentes de recursos que permitan seguir desarrollando las actividades de cada una de las Asociaciones y de la estructura de coordinación.
5. Relaciones externas : Desde este área se establecen relaciones con aquellas organizaciones, administraciones e instituciones en general relacionadas, de una u otra manera, con el trabajo de las Asociaciones
6. Otras: Tales como Gestión interna, Centro de recursos, Publicaciones, etc.

Organización interna

Para el desarrollo de estas áreas de trabajo nos hemos dotado de los siguientes órganos :

Asamblea General : Está compuesta por todos los miembros de las Asociaciones coordinadas. Se reúne una vez al año y en ella se marcan las grandes líneas del trabajo anual de la Coordinadora.

Asamblea de Representantes : Está compuesta por uno o dos miembros de cada Asociación y la periodicidad de sus reuniones es quincenal.

En la Asamblea de Representantes se realiza un seguimiento de las líneas y objetivos generales marcados en la Asamblea General, y se fijan los objetivos específicos. También sirve para intercambiar información entre los grupos y la

estructura de coordinación y, últimamente se viene utilizando como espacio de formación para los representantes.

Junta Directiva : Este órgano está compuesto por 5 o 6 miembros de la Asamblea de Representantes, elegidos en ésta por los representantes de las Asociaciones, así como los miembros del Equipo Técnico (contratados), con voz pero sin voto.

La periodicidad de sus reuniones es quincenal y se lleva un seguimiento pormenorizado de las áreas de trabajo de la Coordinadora.

Su renovación es gradual, de manera que cada año no cambian más de uno o dos miembros y la pertenencia a la Junta Directiva se sitúa en torno a los tres o cuatro años.

Equipo Técnico : Está formado por las personas contratadas que de forma cotidiana trabajan en la Coordinadora. Su labor es claramente ejecutiva y está sometida al control directo de la Junta Directiva.

Comisiones de Trabajo : Estos órganos están compuestos por aquellos miembros de las Asociaciones que así lo desean, y en ellos se realizan labores tales como la elaboración del Programa Pedagógico anual, el desarrollo de modelos económicos o de Club Infantil, la preparación del Día Infantil de Vallecas, etc.

Conclusiones

Esperamos que este guía sirva de ayuda a todas aquellas organizaciones que se estén planteando iniciar un proceso de confluencia con otras, ya sea para la resolución de problemas comunes, como para enriquecerse con el intercambio de experiencias.

El balance de nuestra andadura en estos años es netamente positivo, y si tuviéramos que destacar dos circunstancias a las que atribuir nuestro grado de evolución actual habría que mencionar a los voluntarios y voluntarias que, manteniendo un nivel de asistencia y dedicación muy alto, han acudido cada quince días a las Asambleas de Representantes y han participado en las distintas comisiones de trabajo. Igualmente, habría que hacer mención, a todas aquellas personas ajenas a la Coordinadora que, desde otras organizaciones, la administración o de forma particular, han creído en nosotros y nos han hecho efectivo su apoyo.

Ya hemos dado muchos pasos, y en la actualidad estamos empeñados en la difusión de una Nueva Cultura Asociativa, donde a las Entidades Sin Ánimo de Lucro, además de asociarnos con el voluntariado y el trabajo desinteresado, se nos asocie con la capacidad de gestión, la profesionalidad en nuestra labor y la capacidad de coordinación y colaboración, no sólo interasociativa, sino con todo tipo de organizaciones e instituciones, para hacer de este mundo un lugar cada día más justo y más feliz.

No nos cabe duda de que merece la pena intentarlo.