

DOSSIERS BARCELONA ASSOCIACIONS

La excelencia en el Sector Asociativo

Una comparación regional

Mireia Belil y Alfred Vernis





La excelencia en el Sector Asociativo. Una comparación regional

Análisis comparativo internacional de la estructura, organización y gestión
asociativas: Catalunya, Provence-Alpes-Cote d'Azur, West Midlands

Mireia Belil y Alfred Vernis




Mireia Belil

Mireia Belil es geógrafa licenciada en la Universidad de California, Berkeley.
Dirige la empresa Grup Cicu-Inits, un centro de investigación y consultoría
para el sector público y el sector asociativo.

Alfred Vernis Domènech

Licenciado en Ciencias Empresariales y Máster en Dirección de Empresas por ESADE-UPC.
Ha trabajado como profesor en la Universidad Centroamericana (UCA) de Managua (Nicaragua),
y durante su estancia en Centroamérica coordinó los proyectos de cooperación de ESADE
en la región, y colaboró con diversas Organizaciones No Gubernamentales para el
Desarrollo locales y españolas.

Actualmente es Profesor del Departamento de Política de Empresa y
del Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE. En el mundo asociativo
es miembro de los Consejos Asesores de la Fundación Catalana del Esplai
y del Consell Municipal d'Associacions de Voluntariat de Barcelona.



Índex

1. Introducción
 - 1.1. Objetivos
 - 1.2. Metodología
 - 1.3. Trabajo de campo
 - 1.4. El sector no lucrativo considerado
 - 1.5. Criterios de excelencia
 2. Misiones y valores socio-culturales promovidos
 3. El gobierno y la gestión de la entidad
 - 3.1. El gobierno de las asociaciones
 - 3.2. La gestión
 4. Gestión de la producción de servicios
 - 4.1. Actividad productiva: servicios y actividades
 5. Gestión de los recursos financieros
 - 5.1. Presupuesto
 - 5.2. Distribución de los ingresos y gastos: evolución
 - 5.3. Política de captación de ingresos
 6. Gestión del personal: personas asalariadas y personas voluntarias
 - 6.1. Recursos humanos: la ocupación en las asociaciones
 - 6.2. Voluntarios
 - 6.3. Políticas de promoción de voluntarios
 7. Comunicación y Transparencia
 8. Conclusiones
 - 8.1. Resumen
 - 8.2. Propuestas de futuro
- Anexo: Las asociaciones analizadas



Índice Tablas

Tabla 1:	La excelencia en el sector asociativo
Tabla 2:	Misiones de las asociaciones entrevistadas
Tabla 3:	Principales funciones desarrolladas por las asociaciones
Tabla 4:	Estructura de gobierno de las asociaciones
Tabla 5:	Principales tipos de servicios
Tabla 6:	Ingresos de las asociaciones analizadas
Tabla 7:	Presupuestos (en pesetas), algunos ejemplos
Tabla 8:	Algunos aspectos relacionados con las cuotas de los socios
Tabla 9:	Políticas sobre cuotas, algunos ejemplos
Tabla 10:	Políticas sobre cuotas, algunos ejemplos (continuación)
Tabla 11:	Políticas de recursos humanos, algunos ejemplos
Tabla 12:	Número de voluntarios de las organizaciones, algunos ejemplos
Tabla 13:	Evolución del voluntariado, algunos ejemplos
Tabla 14:	Políticas de captación, algunos ejemplos
Tabla 15:	Políticas de participación y/o motivación, algunos ejemplos
Tabla 16:	Políticas de formación, algunos ejemplos
Tabla 17:	Publicaciones propias: algunos ejemplos

1. Introducción

La excelencia en el sector asociativo, una comparación regional plantea el análisis comparativo de la estructura, organización y funcionamiento de un conjunto de entidades asociativas pertenecientes a tres regiones europeas: Catalunya, Provence-Alpes-Côte d'Azur y West Midlands. Estas tres regiones son de características similares –regiones de desarrollo industrial, con centros urbanos importantes, con vocación internacional. La elección de estas tres regiones permitió comparar las distintas evoluciones del sector asociativo con especial énfasis en las similitudes y diferencias entre el modelo asociativo anglosajón y el modelo asociativo latino.

Para la realización de este proyecto de investigación se llevó a cabo un proceso de trabajo en el que destacan como fases fundamentales la selección de las asociaciones objeto de estudio, la definición de los criterios de funcionamiento y las variables de información a recopilar, el sistema para reunir dicha información, los procesos de análisis a emplear y, finalmente, la presentación de los resultados obtenidos.

1.1. Objetivos

El proyecto contempló el desarrollo de una reflexión sobre los criterios de funcionamiento del sector asociativo basado en un análisis de la excelencia, para entender los distintos modelos de funcionamiento del mundo asociativo en dos culturas distintas: el mundo mediterráneo y el mundo anglosajón.

Concretamente, se realizó un análisis comparativo de las estructuras, la organización y el funcionamiento de asociaciones que presentaban elementos de ejemplaridad. Los objetivos operativos de la investigación se centraron en:

- Identificar situaciones, estrategias y políticas exitosas a través de una serie de casos de excelencia que permitieran conocer la situación actual de desarrollo asociativo en las distintas regiones escogidas.

- Profundizar en una nueva línea de difusión de información de y para el sector asociativo, basada en el análisis comparativo de casos.

La consecución de estos objetivos generales puede ayudar a un avance del sector asociativo en Europa en la línea de:

- Favorecer el desarrollo asociativo a un nivel general, especialmente en lo referente a su posicionamiento estratégico respecto al propio entorno socio-económico, a partir de la reflexión sobre las estrategias, políticas e instrumentos metodológicos desarrollados.
- Permitir a un nivel individualizado –asociación por asociación– la mejora de los mecanismos de gestión y organización de las entidades asociativas, mediante la difusión de casos ejemplares.

1.2. Metodología

En el desarrollo metodológico del estudio realizado se distinguen cuatro procesos de trabajo previos a la realización del presente informe, implementados todos ellos con el asesoramiento de una comisión de expertos en temas asociativos formada por personas de diferentes campos profesionales y distintas nacionalidades:

- 1.2.1. Criterios de selección de asociaciones
- 1.2.2. Las variables de información a recopilar
- 1.2.3. Sistema de recopilación de la información
- 1.2.4. Proceso de análisis

1.2.1. El universo de la investigación: criterios de selección de las asociaciones

El punto de partida para la selección de las asociaciones a partir de cuyo análisis se pudiera llegar a la redacción del presente informe, consistió en la constatación de tres hechos fundamentales: el universo a estudiar está mal acotado; incluye diferentes tipos de organizaciones en las diversas regiones consideradas, y los objetivos de las asociaciones son muy heterogéneos. En función de estos hechos se planteó analizar la situación de unas 20 asociaciones

por región, elegidas a partir del criterio básico de obtener la máxima variedad a nivel de: temáticas –asociaciones de diferentes sectores temáticos: cultura, ocio, etc.–; poblaciones objetivo –dirigidas a la población global y a diversos grupos específicos–; localización –en la medida de lo posible se habían de elegir asociaciones distribuidas por cada uno de los territorios, teniendo en cuenta que lógicamente la mayoría correspondería a las grandes concentraciones urbanas–; tamaño, y ámbito territorial –entidades cuyo territorio e impacto abarquen desde el barrio a la escala internacional.

Para la elección concreta de estas entidades se recurrió a contactos formales e informales con expertos en temas asociativos, con responsables de federaciones y/o coordinadoras del sector y con representantes de la administración pública, en la medida que éstos disponían de servicios u organismos para el sector asociativo (Instituto Municipal de Animación y Tiempo Libre –Agència Municipal de Serveis per a Associacions–, Birmingham Voluntary Services Council...).

1.2.2. La información a recopilar

Para analizar la situación de las asociaciones seleccionadas y sus elementos de excelencia se recurrió a la realización de una entrevista con los responsables de las entidades seleccionadas, partiendo de un guión redactado en forma de cuestionario que contenía las variables necesarias para descubrir las diversas situaciones, las políticas y estrategias desarrolladas así como los métodos y técnicas utilizados.

A partir de la definición en el seno del comité asesor de los grandes bloques de preocupaciones o temáticas que afectan el desarrollo, gestión y consolidación del sector asociativo se ha intentado recabar la información necesaria para el análisis de cada uno de ellos, reconvirtiendo los diferentes aspectos a evaluar en preguntas cuantitativas y cualitativas y distribuyéndolos en diversos apartados, cuidando especialmente tanto el ritmo de la entrevista, para facilitar al máximo las respuestas, como la adecuación de éstas a los objetivos a conseguir.

Los grandes bloques definidos contenían los siguientes elementos:

- a) La función de las asociaciones en la sociedad
 - Determinación de la misión y objetivos
 - Valores organizacionales
 - La motivación de las instituciones asociativas

- b) Socios y voluntarios
 - La motivación de los asociados: base de vinculación de los socios a la institución
 - Los mecanismos de vinculación: participación/adhesión
 - Conexión y captación de socios
 - La motivación de los voluntarios: base de vinculación de los voluntarios a la institución
 - Papel del voluntariado
 - Conexión y captación de voluntarios
- c) Funcionamiento y gestión
 - Estructura organizativa
 - Estructura de gobierno
 - Estrategia económica y origen de la financiación
 - Gestión de recursos humanos
- d) Producción
 - Capacidad para la realización de proyectos
 - Estrategia productiva (servicios y actividades)
- e) Relación con el entorno
 - Estrategia de relaciones con:
 - administraciones
 - empresas
 - otras organizaciones del sector
 - Estrategia de comunicación:
 - comunicación interna
 - comunicación externa

1.2.3. Sistema de recopilación de la información

Dado el ámbito internacional del estudio, fue sumamente importante definir cuidadosamente el sistema a utilizar para la captación de información, puesto que de ello dependía, en buena parte, el éxito del proyecto. Como se ha señalado anteriormente, se diseñó un guión de entrevista en forma de cuestionario con la información a recopilar, común para las tres regiones objeto del estudio, y que posibilitara la obtención de información tanto cualitativa como cuantitativa. Las fases para la recopilación de la información han sido:

1. Establecimiento de contacto y compromiso con las entidades seleccionadas: presentación del proyecto, explicación de la metodología, exposición de las fases de trabajo.
2. Recopilación de información general sobre la entidad: publicaciones, documentación, etc. tanto de forma previa a la entrevista como con posterioridad a la misma.
3. Entrevista personal con responsables de la entidad.

1.2.4. El proceso de análisis

La información recopilada permite dos niveles de análisis que son los que vertebran el proceso de investigación desarrollado:

1. Estudio temático transversal: se analiza comparativamente la situación de las variables recopiladas para el conjunto de las asociaciones que explican el funcionamiento y desarrollo del sector asociativo. Por ejemplo, comparación de los sistemas de captación de socios o voluntarios, las vías de financiación, el tipo de organización productiva, etc.

2. Estudio individualizado, asociación por asociación, mostrando los elementos de excelencia de experiencias concretas que pueden tomarse como modelos, con especial énfasis en las formas de imbricación y articulación de dichos elementos.

A partir de estas dos líneas de análisis se ha procedido a la redacción del presente informe y la elaboración de conclusiones.

1.3. Trabajo de campo

El estudio, como se desprende de los objetivos perseguidos y la metodología aplicada, incluye la realización de un trabajo de campo –básicamente la realización de las entrevistas personales con responsables de las asociaciones a partir de un guión, redactado de forma que asegurase la homogeneidad de criterios de los diversos entrevistadores–, en tres zonas claramente definidas –Cataluña, Provence-Alpes-Côte d’Azur y West Midlands.

Aunque el número de entrevistas a realizar a priori se situaba en una veintena para cada una de las zonas de estudio, finalmente las asociaciones seleccionadas han sido 44, repartidas territorialmente de la forma siguiente:

Cataluña	20
Provence-Alpes-Côte d’Azur	12
West Midlands	12

La preparación de contactos, búsqueda de información, concertación y realización de entrevistas duró aproximadamente 2 meses, entre el 25 de septiembre y el 22 de noviembre de 1995.

La aceptación de la entrevista entre las asociaciones seleccionadas ha sido, en general, positiva, aunque hay que mencionar que algunas entidades francesas e inglesas declinaron nuestra invitación a

colaborar. Algunas asociaciones han proporcionado todos los datos solicitados facilitando además ejemplares de las publicaciones, fotocopias de los balances, etc., mientras que otras se han limitado a proporcionar las cuestiones seleccionadas o han manifestado no tener disponibles algunos datos o no poder facilitarlos. La calidad final de la información recabada es diversa, permitiéndonos una primera evaluación de las fortalezas y debilidades de las asociaciones.

1.4. El sector no lucrativo considerado

El sector no lucrativo que consideramos en este trabajo se define básicamente a partir de cinco criterios:

- **Formalidad**
Sólo se han considerado entidades con constitución, estatutos o reglas formales de estructuración y funcionamiento. Los grupos informales o temporales que responden a una problemática específica no se han contemplado.
- **Independencia del gobierno**
Se han considerado entidades que constitucionalmente sean independientes de las autoridades públicas, aunque dependan en un alto grado de éstas para su financiación.
- **Autonomía de gestión y dirección**
Las entidades han de disponer de sus propias estructuras de decisión y gestión, y no estar controladas directamente por una entidad privada lucrativa o por una organización estatal.
- **Carácter no lucrativo**
Las entidades no deben tener por objetivo la repartición de recursos económicos entre sus miembros, socios o fundadores.
- **La participación en un grado elevado de personas voluntarias**
La participación de personas voluntarias ha de estar, tanto a nivel directivo, como a nivel de base, muy extendida, siendo estas el motor principal de la organización.

Las funciones de las organizaciones no lucrativas en la sociedad pueden ser de distintos tipos. Existen distintas clasificaciones y la mayoría de las asociaciones son, de una forma u otra, organizaciones de carácter multifuncional. En la literatura internacional se han identificado una serie de funciones que podemos resumir como sigue:

- La función de *proveer servicios* que caracteriza a aquellas organizaciones que prestan un servicio al ciudadano en especie o en forma de información, asesoramiento o apoyo.
- La función de *ayuda mutua* que se refiere a la autoayuda y el intercambio estructurados alrededor de un interés o necesidad común.
- La función de *grupo de presión* centrada en la defensa o la publicidad de una causa o interés proyectándolo a la esfera pública a través de la acción, la publicidad, el lobby, la defensa, etc. para conseguir el cambio deseado.
- La función de *coordinación y distribución* de la prestación de servicios hacia otras entidades no lucrativas, es decir, actuando de catalizador, y centro distribuidor de conocimientos, experiencia, información, especialistas en un tema concreto.

Estas funciones se entremezclan en las distintas organizaciones dando lugar a situaciones mixtas. Las funciones de las organizaciones no lucrativas son la vía de concreción y plasmación de los valores y significaciones que intentan transmitir.

1.5. Criterios de excelencia

La definición de *excelencia* es un tema de debate abierto. Es en el sector empresarial donde se ha desarrollado una mayor actividad y literatura. La excelencia se mide generalmente en términos de éxito, factor que a su vez puede cuantificarse con distintos indicadores –maximización de beneficios–. La medición de la excelencia en las organizaciones no lucrativas es mucho más difícil por la propia definición

del concepto “éxito”. Es necesario en primer lugar establecer las directrices básicas que nos permitirán hablar de excelencia y definir los criterios de “buena práctica” en el sector asociativo.

La definición del éxito entraña múltiples dificultades. Resulta difícil analizar la buena práctica en las asociaciones ya que el objeto de las organizaciones no lucrativas no es fácilmente cuantificable y no siempre se puede analizar de forma autónoma y directa.

Las organizaciones no lucrativas no responden a una necesidad u oportunidad de mercado, sino al voluntarismo, a un interés específico de un grupo de ciudadanos. Valorar en qué medida y de qué forma se ha cubierto ese interés es altamente complicado.

Genéricamente existen algunos elementos específicos de las asociaciones que constituyen el eje de análisis de su excelencia. Éstos se pueden resumir como siguen:

- La aportación social de la organización a la colectividad
- La primacía del proyecto
- La capacidad de movilización de la población en trabajo (voluntarios) y/o en recursos (donaciones)
- Un funcionamiento interno democrático
- La gestión desinteresada, rigurosa y financieramente transparente
- La capacidad de profesionalización
- La capacidad de militancia
- La capacidad de cooperación: promoción del partenariado

No todos estos elementos son de fácil medición y por este motivo hemos establecido en primer lugar una serie de áreas temáticas que consideramos reco-



gen de forma exhaustiva los aspectos que cubren las actuaciones de las asociaciones. Estas áreas de análisis están recogidas en la Tabla 1.

Nuestro modelo de excelencia incluye, sin voluntad de ser exhaustivo y con la seguridad de la validez parcial de algunos temas en organizaciones concretas, las siguientes premisas:

- Tener una misión y unos objetivos claros.
- Llevar a cabo una función o unos servicios eficaz y eficientemente.
- Transmitir valores y crear significados como respuesta a unos intereses colectivos específicos o unas necesidades sociales claras.
- Tener una capacidad de estructurar la sociedad a través de la movilización de los ciudadanos y ciudadanas.
- Ayudar y contribuir a la gobernabilidad de un territorio a través de la detección de nuevas nece-

sidades y problemáticas, la representación de los distintos grupos e intereses, y la experimentación en soluciones.

- Como proyecto colectivo, conseguir una comunicación y transparencia con el socio, cliente, usuario, voluntario, donante... y con la propia sociedad a la que pertenece.
- Tener capacidad de establecer relaciones con los otros agentes/pilares del territorio (administraciones públicas, empresas, otras asociaciones...).
- En tanto que organizaciones independientes, conseguir autonomía, estabilidad y control financiero.
- En tanto que organizaciones con una función, actividades y/o servicios, asegurar la mejor calidad en el proceso de organización, prestación de servicios y evaluación de la propia organización.



2. Misiones y valores socio-culturales promovidos

Por *misión* entendemos el propósito básico de una organización, que debe reflejar la razón de su existencia, que debe ser singular y específico. La misión provee el marco de referencia para el funcionamiento y establece la dirección futura de la organización. La claridad y el consenso en la misión establecen la excelencia en la orientación de la organización. La definición de una misión lleva implícito la determinación de una serie de valores socioculturales.

En los últimos años hemos asistido a una serie de transformaciones económicas y sociales que han provocado cambios importantes en los objetivos que persiguen los diferentes sectores. Empresas y organizaciones públicas inician transformaciones intentando adaptarse a los nuevos entornos. Un entorno incierto y cambiante ha generado en ciertas entidades una crisis de identidad, que se plasma en una clara confusión entre misión y objetivos y una divergencia importante entre los servicios que ofrece y los que pide la sociedad.

Algunas entidades han entendido estos cambios y han redefinido su misión y/o sus objetivos, incluyendo específicamente en su misión la promoción o el fomento de una serie de valores socioculturales y humanitarios concretos. La existencia de una misión actualizada y revisada por la junta directiva es

una condición básica de la eficacia de una asociación. La misión de las entidades entrevistadas parece corresponder a alguno de los siguientes tipos:

- Facilitar la práctica de determinadas actividades (culturales, deportivas...)
- Fomentar o promocionar estas prácticas
- Sensibilizar a la opinión pública con determinadas problemáticas
- Integrar socialmente a los colectivos con problemas o en situación de riesgo



A estas misiones se les ha añadido la promoción de unos valores concretos, que se concentran en aquellas asociaciones que tienen un campo de trabajo amplio con el objetivo de informar, defender, ayudar a aceptar... En este contexto la solidaridad, la tolerancia y la ayuda mutua son los valores más promocionados. A éstos añadiremos,

- la paz,
- la amistad,
- la calidad de vida,
- la igualdad,
- la participación,
- los valores "sectoriales": medio ambiente, transportes alternativos...

Algunos ejemplos de excelencia en el sentido de recoger, reconducir y fomentar valores que la sociedad actual considera importantes son los siguientes.

Tabla 3: Misiones de las asociaciones entrevistadas

ACET	Facilitar la practica deportiva y fomentar el deporte entre la población catalana, entendiendo el deporte como un derecho social.
AEMD	Promoción del márketing directo en España.
AETLL	Fomento y potenciación del conocimiento sobre el teatro y todos los aspectos relacionados con éste y fomento de la asistencia al teatro y al Teatre Lliure, en particular.
AFAMMCA	Promover la autoayuda, la solidaridad y la consideración hacia y por los enfermos mentales y sus familias.
AGG	Ayudar a las personas mayores sin posibilidades o con falta de cuidados desde el respeto a la persona y el fomento de la solidaridad y la implicación social.
AMIBA	Ayudar a la integración del minusválido mediante actividades que le permitan sentirse autosuficiente.

Amics Bici	Promoción de la calidad de vida con el uso de la bici. Fomento de la tolerancia, la ecología, el antimilitarismo y la paz.
ASPACE	Rehabilitación integral del parálítico cerebral y concienciación de la sociedad.
Ateneo Popular	Difusión y divulgación de la cultura, promoción de la participación, la tolerancia y la solidaridad.
Casal Lambda	Normalización social del hecho homosexual favoreciendo la solidaridad, la igualdad y la Integración social.
Centro Lectura	Promoción de la cultura en general y fomento de las iniciativas culturales de los socios en particular
DEPANA	Defensa de los valores ambientales y promoción de la justicia social, el aprovechamiento racional de los recursos, la sociedad democrática y participativa...
GEiEG	Promoción del deporte y la cultura con el consiguiente beneficio físico y mental que esto representa.
Llevant	Difundir información para la prevención de la drogodependencia y ayudar a los afectados y sus familiares.
Movibaix	Promoción de la utopía, solidaridad, iniciativa y felicidad, es decir la educación y la asunción de estos valores entre los niños y jóvenes mediante el uso del tiempo libre.
PsF	Fomentar la solidaridad y el civismo y la risa como terapia psicológica en situaciones problemáticas.
 Rosa Sensat	Promover la adopción de los valores democráticos desde la escuela (igualdad, solidaridad...)
SOS Racisme	Fomentar el reconocimiento de la diversidad y la integración mediante "la mezcla", así como la igualdad de derechos.
 Unió Pagesos	Promoción de la cultura del asociacionismo a nivel sindical (fuerza de la unión y respeto como grupo social).
Vol. 2000	Promover la solidaridad, responsabilidad del trabajo voluntario, implicación social, colaboración e integración..
Actes	Inserción social y desarrollo de la infancia, adolescencia y adultos con problemas.
3 CI	Inserción de personas con dificultades económicas.
Coperatif	Desarrollo cooperativo, cooperación internacional, renovación de iniciativas locales, articulación económico-social.
Costebelle	Integración social de la infancia y juventud sin amparo familiar desde los valores cristianos.
Ecume	Descubrimiento de una cultura común para fomentar la convivencia entre la población del mediterráneo.
Interet Quartier	Realizar todo tipo de iniciativas que puedan interesar a la población del barrio.
J.B. Fouque	Integración social, formación, autonomía y aportaciones culturales.
Pedagogie Freinet	Integración de los niños escolarizados a través de una pedagogía diferente.
Puissance Cadres	Participación y posicionamiento activo para poder encontrar trabajo por parte de técnicos en paro.
Relais Esperance	Tolerancia, respeto para el otro, amistad.
Solidarités MTM	(No disponible)
UCRIF	Cambio internacional como factor de comprensión y paz.
Afro-Caribbean	Atención a los grupos más desfavorecidos, a través de la información, la formación y su capacitación.
BAC	Educar a la gente joven a ser responsables de su salud sexual y fomentar la normalización sexual.



BAYC	Participación activa de la gente joven en la sociedad y en la comunidad. Uso práctico del tiempo libre.
BBP	Dar soporte a las personas que padecen el SIDA y a sus familiares.
BDRC	Promover un modelo social de discapacidad fundado en el derecho de estas personas.
B'HAM CAB	Asegurar que la población no sufra por ignorancia de sus derechos y responsabilidades. Ejercer influencia en el desarrollo de las políticas sociales y servicios. Promoción de la participación de las minorías, igualdad de oportunidades a nivel laboral.
B. Settlement	Permitir que la comunidad local y las personas individuales trabajen en la asociación para combatir las desventajas y la discriminación y buscar cambios en la sociedad.
Co-enterprise	Fomentar las comunidades de discapacitados y la gestión de recursos para ellos.
CREC	Dar soporte en su área a empresas que acaban de empezar y promover la integración a través de la información de las personas con desventajas (especialmente afro-caribeños)..
QCSS	Ayudar especialmente a las mujeres y culturas minoritarias a salvar las barreras del empleo y la formación.
St. Basil's C.	Presentar a la gente joven una serie de opciones sobre su futuro para encontrar vivienda, pero también orientación en otros aspectos (técnicas para vivir independientes o en sus hogares de origen).
Stonehouse	Construir o permitir el desarrollo humano de jóvenes de la localidad, con derechos y obligaciones.

Fuente: Elaboración propia

Las funciones básicas de las asociaciones han sido desglosadas para el análisis en los siguientes conceptos: información, defensa, representación, negociación, intermediación, educación, prestación de servicios, participación y otras. Estas funciones no son ni exclusivas ni excluyentes y se plasman de muy distinta manera en las organizaciones analizadas.

Las funciones que desarrollan las entidades no lucrativas son muy diversas por la propia historia y finalidad de las mismas. La media de funciones diferentes que realizan las entidades es de 4. Las asociaciones catalanas e inglesas parecen tener menos definidas las funciones que realizan y, por tanto, señalan un número superior (una media de 5) que las francesas (una media de 2), apareciendo una mayor especialización en estas últimas.

Existen pocas organizaciones que tiendan a identificarse con una sola función. Algunos ejemplos serían Voluntarios 2000 que señala como única función la promoción de la participación; Maison d'Enfants Costebelle, la educación; Relais Esperance, el

seguimiento de la inserción social; Solidarités Marseille Tiers-Monde, la información. Entre las inglesas no hay ninguna organización que señale una única función.

Territorialmente observamos alguna variación digna de mención. En Cataluña predominan las asociaciones que realizan funciones de información, participación, prestación de servicios y educación, por este orden, mientras que en la región francesa analizada las funciones más importantes son la educación y la prestación de servicios, y las entidades inglesas señalan como principales funciones la información, la representación y la prestación de servicios.

Las funciones están íntimamente ligadas a la misión y objetivos de las organizaciones. La misión en una organización no lucrativa es su razón de ser, pero, a diferencia del sector mercantil que centra su misión en la creación de riqueza a través de la obtención de beneficios, el espectro de misiones que pueden aparecer en el sector asociativo no tiene límites.

Tabla 3: Principales funciones desarrolladas por las asociaciones

Porcentaje	Tipo de función		
	Cataluña	Francia	Reino Unido
Más del 80/%	Información	Participación Prestación servicios Educación	Información Representación Prestación servicios
Entre un 50% y un 79%	Reivindicación Representación	Educación Prestación servicios Intermediación	Reivindicación Educación Participación Intermediación
Entre un 25% y un 49%/%	Otras	Información Representación Intermediación	
Menor de un 25%		Participación Otras Reivindicación	
No tienen esta finalidad		Reivindicación	Otras

Fuente: Elaboración propia



3. El gobierno y la gestión de la entidad

3.1. El gobierno de las asociaciones

La claridad organizativa y estructural es un elemento esencial para llevar a cabo la misión de forma eficaz. En este apartado incluimos el análisis de la estructura y gestión de las asociaciones con aspectos tan diversos como el año de constitución, el porcentaje de cargos directivos sobre el número de socios de la entidad, el personal contratado o la forma en que se realizan las actividades de gestión.

La estructura de cargos y órganos directivos de las entidades es un reflejo de su capacidad de organización, del grado de formalización y una medida de la eficacia potencial en el desarrollo de su actividad.

En primer lugar hay que señalar que la mayoría de las asociaciones tienen un organigrama bien definido y aprobado explícitamente demostrando así que, al menos teóricamente, tienen una gran claridad organizativa. Sin embargo en la práctica se confunden los conceptos de gobierno y gestión como veremos a continuación. La estructura-modelo en los casos más complejos está compuesta por los siguientes órganos:

Tabla 4: Estructura de gobierno de las asociaciones

Consejo Asesor	(órgano consultivo)
Junta Directiva	(órgano directivo)
Comisión Permanente	(órgano ejecutivo)
Comisiones de secciones	(órg. no directivos)


Las **asambleas** son el órgano soberano de gobierno de las asociaciones. Al lado de estas, las juntas directivas, la comisión de gobierno, los consejos asesores... forman el conjunto de órganos de gobierno y gestión de la asociación.

Las asambleas son convocadas normalmente por la junta directiva y/o el presidente y a ellas asisten todos los miembros pertenecientes a la entidad que lo deseen, aunque alguno de ellos según su estatuto pueda tener derecho de palabra pero no de voto. Cabe añadir que mientras en Cataluña y el Reino Unido suele celebrarse una reunión de este tipo al año, en Francia muchas asociaciones celebran dos.

La **junta directiva** denominada según las entidades como Consejo Directivo, Junta Rectora, Consejo de Administración, Junta de Dirección, o incluso como Comisión Permanente es la principal responsable de la marcha de la entidad. Los miembros que la componen son elegidos de forma democrática entre los socios de la entidad normalmente por un período de tiempo que oscila entre los 2 y 4 años, y en ocasiones también están representados los colectivos de voluntarios y de personal contratado. El número de miembros que la componen oscila alrededor de las 13 personas de media y al igual que en el caso anterior puede estar abierto a personas de fuera de la entidad, aunque ello es más típico de las asociaciones inglesas. Esta razón es la que motiva que en las entidades de esta zona la media de personas que componen este órgano sea de 20, mientras que en las entidades catalanas es de 12 y en las francesas de 7. Finalmente cada una de estas personas es denominada para ocupar un cargo entre los que suele existir las figuras de presidente, secretario, tesorero, vocales y los vice-secretarios, vice-presidentes, etc. Normalmente el número y función de dichas figuras está en relación con el tamaño de la asociación y la estructura de funcionamiento existente (por ejemplo en aquellos casos que se gestionan centros de algún tipo suele estar representado en la junta los directores de los mismos).

La junta directiva se reúne habitualmente de forma bimensual o mensual, aunque la frecuencia depende básicamente de la existencia o no del tercer tipo de órgano señalado en el esquema, el ejecutivo.

Bajo el nombre de **comisión permanente o ejecutiva** hemos agrupado un tipo de órganos directivos que esencialmente está constituido por una parte del



personal de la junta directiva. La diferencia con este último órgano radica en su dimensión más reducida y su objetivo, la gestión, lo que permite una mayor operatividad para solucionar y organizar la actividad en el día a día. Como es lógico la dedicación de los miembros de la comisión permanente es más importante que la del resto de los miembros de la junta y permite garantizar el traslado de las decisiones de esta a la organización de forma más eficiente así como un seguimiento más cercano.

Las comisiones, comités o subcomités, como su nombre indica, no son propiamente órganos directivos sino estructuras creadas ante la necesidad de trabajar a fondo temas diversos y específicos. En general, su trabajo sirve no sólo para llevar a los órganos superiores las aportaciones de los socios, voluntarios y personal contratado por la entidad, sino también para desarrollar operaciones específicas, como trasladar las instrucciones y reflexiones realizadas en el seno de la junta directiva a todos los socios. En muchas ocasiones las comisiones y grupos de trabajo sirven de correa de transmisión entre la dirección de la organización y las bases. Además cumplen otra función igualmente importante de organización de las actividades que le son atribuidas y de grupos de relación entre los socios y voluntarios.

El Consejo Asesor según las asociaciones recibe el nombre de Consejo Nacional, Asamblea General... tiene un carácter consultivo y normalmente está formado por personas elegidas a tal efecto por la entidad y en algunos casos por representantes de profesionales en el campo de actuación concreto, de la administración o de instituciones públicas. Suele reunirse una vez al año o de forma bianual y en ocasiones actúa de "fuente de ideas" o de "órgano de teorización" y otras se limita a ratificar públicamente las medidas adoptadas por los órganos inferiores.

A partir de los comentarios anteriores parece existir una cierta claridad entre quién realiza las tareas de gobierno y quién las de gestión. En la realidad la frontera entre unas y otras está muy diluida. En algunas organizaciones la junta directiva comparte las tareas de gobierno y gestión; en otras es la comisión permanente la que realiza la gestión y la junta la que gobierna; en otros casos son incluso los subcomités o comisiones los que reflexionan sobre las directrices a seguir en su sección y a partir de aquí se trasladan a los órganos superiores, etc. En defini-

tiva existe una falta de definición sobre que temas trata cada órgano lo cual comporta un problema: en muchas organizaciones el solventar los problemas de la actividad diaria acapara tanto tiempo que impide reflexionar sobre las metas, las formas de funcionar y las estrategias a seguir.

Los órganos de gobierno de una asociación han de ser representativos de su colectivo de socios o miembros. La democracia en el funcionamiento del gobierno de una entidad no lucrativa es esencial para asegurar el cumplimiento de su misión. La elección de dichos cargos, la renovación de los cargos de gobierno, la participación en los procesos de decisión de la organización son vitales para mantener el compromiso del socio con un proyecto. Una vez descrita la estructura organizativa podemos pasar a evaluar que representatividad tienen estos órganos respecto a las personas implicadas en la entidad. Para ello hemos pedido a las diversas entidades encuestadas que nos proporcionaran un porcentaje aproximado de las personas que han ocupado los diversos cargos y hemos calculado la proporción de personas que han ocupado algún cargo directivo (básicamente referido a las personas que han pasado por la junta directiva) respecto al número de socios.

Las diferencias entre zonas son importantes. Por territorios los datos más destacados son: En las entidades catalanas la media de cargos por entidad es de 5 personas por cada 100 socios y el porcentaje de socios que han ocupado alguno de estos cargos es del 9%. Las organizaciones francesas tienen una media de 16 cargos por cada 100 socios y un porcentaje alrededor del 20% de socios que han tenido este tipo de responsabilidades. Finalmente, las asociaciones inglesas son las que más cargos tienen por socios, un 30%, y las que muestran un mayor grado de participación de los socios en las tareas directivas, un 80%. En este caso cabe considerar no obstante que disponemos de pocos datos al respecto, ya que si bien la mayoría indica el número de personas que componen los diversos órganos estas cifras contabilizan los representantes externos en ellos incluidos, y por otro lado hay que tener en cuenta que en estas organizaciones el peso de los socios es relativamente pequeño.

Los datos proporcionados indican, en definitiva, que generalmente son pocas las personas que ocupan cargos directivos en el seno de las entidades, es decir, que aunque los mecanismos de elección no cabe





duda que son democráticos, el número de personas que está dispuesta a asumir estas responsabilidades es relativamente bajo y que las diferencias territoriales detectadas tienen su origen en dos hechos diferenciales ya comentados: el número de socios y la importancia de estos en las diversas organizaciones (a menor número de socios, mayor porcentaje representan los cargos, y mayor porcentaje de socios que los han ocupado).

La participación de los socios en las asambleas que se celebran en este tipo de entidades es en general baja. Sólo aquellos socios que son entidades o colectivos muestran un alto grado de participación.

La mayoría de las entidades catalanas señalan porcentajes de participación de los socios en las asambleas (normalmente anuales) inferiores al 15%. En el caso de las francesas, por el contrario, este porcentaje aumenta hasta el 60%, aunque son mayoría las asociaciones en las que se celebran 2 asambleas por año. En las entidades inglesas la variación es considerable oscilando los porcentajes entre el 15% y el 66%.

Este hecho diferencial es consecuencia del menor número de socios que existe en las entidades francesas e inglesas respecto a las catalanas. Cabe tener en cuenta que algunas de estas últimas han mencionado que si realmente acudiera un porcentaje mayor de socios tendrían problemas de espacio físico para realizarlas.

3.2. La gestión

La existencia y uso de los instrumentos de planificación, y los instrumentos de control y evaluación son las dos vías disponibles de análisis de la buena gestión en una asociación. La elaboración de instrumentos de planificación, planes de mandato y planes de trabajo, entendidos como dos barómetros de planificación de la evolución y del trabajo de la asociación, nos informan sobre la dirección y orientación de la asociación.

Con respecto a los **planes de mandato**, casi todas las organizaciones francesas los elaboran al igual que buena parte de las inglesas, mientras que entre las catalanas son mínimas las que disponen de ellos, aunque empiezan a ser conscientes de su importancia. La regularidad también es diferente. En las francesas estos planes son de duración anual, mientras que en las catalanas son bianuales como mínimo y en las inglesas depende de cada organización.

En referencia a los **planes de trabajo** casi todas las asociaciones francesas e inglesas los confeccionan, mientras que entre las catalanas todavía hay muchas que no disponen de este instrumento de planificación. La regularidad es anual en los tres casos. Parece ser en definitiva que las entidades francesas e inglesas han experimentado antes que las catalanas la necesidad de dotarse de instrumentos de planificación a corto y medio plazo, aunque en todas las zonas se entienden como una necesidad y lo que es más se entrevé que estos planes han de surgir de un consenso entre las personas que ocupan cargos de responsabilidad, los socios y los voluntarios, como garantía que la legítima y razonable rotación de cargos electos no represente cambios drásticos en función de formas diferentes de afrontar la realidad sino una forma de avalar que cada equipo dentro de sus posibilidades, aptitudes y actitudes contribuya al desarrollo y consecución de los objetivos establecidos en este tipo de instrumentos. Una entidad sin una finalidad establecida y medible difícilmente puede justificar racionalmente sus éxitos y detectar los errores o fallos que posibiliten poder establecer las bases para corregirlos.

El análisis de la forma de llevar a cabo las tareas de gestión se realiza a partir de distintas informaciones. En primer lugar hemos analizado la presencia en las entidades de una **gerencia profesionalizada**. En la mayoría de las entidades inglesas la existencia no sólo de un gerente o manager profesionalizado sino incluso de un equipo de personas que realizan estas tareas es un hecho confirmado. Por el contrario en Cataluña y Francia es una asignatura pendiente para muchas organizaciones. Más de la mitad de las asociaciones de estas zonas no tienen profesionalizada la gerencia, pero hay algunas que piensan hacerlo próximamente y que sumadas a las que ya la tienen podrían convertir el hecho en una realidad mayoritaria a corto plazo.

Respecto a otro tipo de tareas, desde las más típicas como pueden ser llevar la contabilidad a las más novedosas como la evaluación de resultados o el análisis de satisfacción de los usuarios, los resultados obtenidos son los siguientes:

- Casi todas las organizaciones realizan las tareas de contabilidad de forma interna y con una periodicidad mensual o inferior. A este hecho ha contribuido notablemente la introducción de la informática en la gestión contable, aunque a nivel de contenidos se detecten ciertas dificultades (balances mal hechos en algunas entidades...)

- Las auditorías como forma de control de la gestión financiera son una asignatura asumida por las entidades inglesas, por algunas francesas, y por muy pocas catalanas. Cabe señalar que ello es debido en cierta forma a la obligación legal en algunos países de realizar este tipo de control, que generalmente es anual y se realiza por profesionales ajenos a la entidad. De hecho, por ejemplo, tanto en Francia como en España los convenios con la administración pública para la gestión de centros o la realización de determinados proyectos conllevan implícita la necesidad de auditar las cuentas al terminar estos o de forma anual periódicamente pero aún no se ha conseguido que este proceso se asuma a nivel global.
- El control de gestión, control de calidad y la evolución de resultados, aunque son realizados por una mayoría de entidades en los tres territorios analizados, en muchas de ellas a nivel interno y sin una periodicidad claramente establecida, la mayoría de estos procesos no se basan en instrumentos de medida objetivos y preestablecidos. Es decir, las organizaciones valoran y evalúan la gestión que realizan, el producto que ofrecen y los resultados obtenidos por la asociación a partir de impresiones particulares e incluso cuando recurren a aportaciones externas de valoración lo hacen en función de opiniones subjetivas, sin que se hayan logrado establecer criterios, indicadores u otro tipo de medidas que posibiliten que este tipo de gestiones sea objetivable. A añadir que si las auditorías son, como hemos visto anteriormente, la asignatura pendiente en las entidades catalanas, el control de calidad lo es en las francesas.

- Finalmente, el análisis de satisfacción es el tipo de tareas que en conjunto realizan menor número de entidades después del control de calidad, que casi exclusivamente lo hacen a nivel interno y como criterio lo realizan al finalizar aquel tipo de actividades que pueden ser "opinables". Es decir, utilizan los buzones de sugerencias, las encuestas, los formularios de valoración o el simple prestar oído a las opiniones de los asistentes a un acto o a un servicio para valorar si los usuarios están o no satisfechos.

En definitiva podríamos resumir la situación diciendo que las entidades asociativas realizan las tareas de gestión, exceptuando quizás la contabilidad y las auditorías por su relación con las leyes vigentes en cada país, de forma básicamente informal, a partir de las reuniones de los miembros de la junta y con aportaciones puntuales de los usuarios de los servicios o la opinión de los agentes externos con los cuales colaboran. Si bien es indudable que se realiza una valoración, como mínimo anual, de la actividad desarrollada por la entidad en función de la cual se evalúan y ajustan las estrategias y objetivos a conseguir, no es menos cierto que el sector aún no dispone de unos instrumentos de medida que le permitan objetivar los resultados obtenidos y los diversos procesos a desarrollar.

Finalmente, podemos añadir que esta no es una situación sin solución y que se ha de reconocer que no es sino en fechas muy recientes que se ha iniciado una teorización sobre la necesidad de introducir en el sector asociativo, como en el sector público en general, este tipo de instrumentos de control de gestión y resultados.



4. Gestión de la producción de servicios

4.1. Actividad productiva: servicios y actividades

La prestación de servicios tangibles o intangibles se ha consolidado como una de las funciones de gran parte de las organizaciones no lucrativas. Pero incluso aquellas que no tienen esta función específicamente definida desarrollan una actividad que les vincula a sus propios socios, sus usuarios o clientes y a la sociedad en general.

El marco socioeconómico de incertidumbre ha llevado a que el sector no lucrativo se consolide cada vez más como un sector prestador de servicios. Estos se caracterizan generalmente porque no se pueden almacenar, son intensivos en mano de obra, son intangibles, cada usuario del servicio es diferente y porque los usuarios participan en la propia producción del mismo. Todas las entidades entrevistadas disponen de un servicio como mínimo.

Los destinatarios de los servicios prestados pueden ser de dos tipos: los propios miembros de las organizaciones y terceros. Los servicios pueden estar dirigidos a un grupo de población específico o ser de interés general.

Entre las organizaciones entrevistadas destaca la importancia de los servicios abiertos a socios y a terceros por igual, con lo que ello supone de cobertura de unas necesidades sociales generales. Sin embargo, el peso de estos servicios varía territorialmente. Las entidades del sur de Francia y del Reino Unido definen su público objetivo más claramente que las organizaciones catalanas.

Los servicios pueden diseñarse, planificarse y organizarse con base sectorial, territorial o poblacional. Se detectan ciertas diferencias regionales en la orientación de los servicios. Las organizaciones catalanas y francesas analizadas tienden a definir sus usuarios en función de una temática o de un grupo poblacional, mientras las entidades inglesas parecen orientarse más a un territorio y dentro de este a grupos con problemáticas específicas.

La voluntad y necesidad de conectar con la sociedad socios, usuarios, clientes... y ha llevado a la

estructuración de la oferta de servicios de la entidad en forma de catálogo. Más de la mitad de las asociaciones tienen un catálogo de los servicios que prestan, aunque la validez, utilidad y calidad de dicha catalogación varía enormemente, por lo cual la estructuración que a nivel de planificación de la producción representa la existencia de este instrumento queda bastante desdibujada en la práctica diaria.

Si bien, como decíamos anteriormente, todas las organizaciones manifiestan realizar algún servicio, existe una clara dificultad para determinar y concretar cuales y distinguirlos de las actividades puntuales que puede desarrollar la organización. Por otro lado, pocas entidades han reflexionado sobre que servicio es el central y cuales los periféricos, tal como se entiende dentro de la teoría del *marketing de servicios*. La media de servicios producidos por las entidades se sitúa alrededor de 4, entre los 3 servicios de media de las organizaciones francesas y los cerca de 5 de las catalanas.

Desde otro punto de vista se puede observar que existe una gran diversidad de servicios en cuanto a importancia e impacto social, especialización, etc. En general, el tipo de servicios desarrollados por orden de importancia corresponde a la clasificación de la **Tabla 5**.

Los servicios de formación, gestión de equipamientos específicos (casales, centros de salud-reinserción para afectados de determinadas enfermedades, centros deportivos...), de asesoramiento a socios y/o terceros, los centros de información u orientación, servicios de documentación y edición (biblioteca, salas de lectura, servicios de préstamos de libros y otros materiales audio-visuales, edición de libros...) y la gestión de pequeños servicios (seguros de viajes, servicio de mecánica de bicicletas, etc.) son los que predominan. Entre estos servicios habría que incluir también la organización y realización de actividades puntuales o eventuales que complementan la oferta de servicios. Las actividades se desarrollan al lado de los servicios estables que constituyen el núcleo de funcionamiento de la asociación.

Entre estas actividades destacan las de carácter lúdico-festivo, los debates y seminarios y las excursiones o salidas colectivas.

Otras actividades son:

- premios, concursos
- formativas (cursos, workshops...)
- reivindicativas (marchas...)
- conciertos

- deportivas
- venta de artículos
- programas radiofónicos, (comunicación), etc.

Existe cierta confusión conceptual entre actividades y servicios: determinadas asociaciones señalan como actividad la gestión de centros, algunos de ellos ya mencionados como servicios principales.

Tabla 5: Principales tipos de servicios

Tipo	Num. de entidades que los realizan			
	Cataluña	Francia	Reino Unido	Total
Servicios de formación	11	9	8	28
Gestión de servicios realizados en centros (esplais, centros sanitarios, deportivos...)	12	5	9	26
Servicios de asesoramiento	11	1	9	21
Servicios de información u orientación	15	2	2	19
Servicios de organización de actividades	2	10	6	18
Servicios de documentación y edición	9	2	5	16
Gestión de servicios puntuales(seguros, fichas...)	10	2	1	13
Servicios relacionados con grupos terapéuticos o apoyo psicológico	6	1	4	11
Servicios de seguimiento en domicilios o centros	3	2	0	5
Servicios de acompañamiento para la realización de gestiones	2	1	0	3
Otro tipo de servicios	10	5	9	24

Fuente: Elaboración propia



5. Gestión de los recursos financieros

Autonomía financiera, estabilidad y solvencia son tres objetivos de excelencia de las asociaciones. La financiación de las organizaciones no lucrativas es uno de los temas principales en el análisis del sector asociativo. De esta financiación, de la forma que adopte, las políticas al respecto y su control y gestión dependerá en buena parte la actividad de la asociación e incluso la posibilidad de disponer de determinados recursos humanos y económicos.

Antes de entrar a estudiar este tema queremos exponer la dificultad que han manifestado algunas entidades para proporcionar datos sobre presupuestos y distribución de ingresos y gastos, especialmente en lo que hace referencia a los datos de 1990. El tema económico, de difícil acceso en todo tipo de prospectivas y análisis sociales por el handicap que representa la opinión generalizada de que "los temas financieros son cosa de puertas adentro", ha resultado en este caso problemático por diversas causas. Por un lado, las nuevas tecnologías informáticas, programas de contabilidad... que facilitan este tipo de temas se han incorporado muy recientemente a este sector. Por otro, hasta hace muy poco la mayoría de entidades no lucrativas consideraban que el rigor económico era poco importante o inaccesible para ellas "a menos que obligase la ley" y contaban con personal poco profesional aunque voluntarioso para realizar estas labores. El rigor económico se va imponiendo poco a poco como una necesidad clara y obligación, sobre todo si se aspira a conseguir subvenciones de entidades públicas.

La excelencia en el tema financiero será analizada a través del presupuesto, las fuentes de ingresos y gastos, y las políticas de captación de recursos.

5.1. Presupuesto

El presupuesto de que disponen la mayoría de las organizaciones entrevistadas es relativamente modesto, aunque existen grandes diferencias entre las distintas organizaciones y entre los territorios analizados. Casi la mitad de las asociaciones tienen un presupuesto para 1995 inferior a los 30 millones de pe-

setas o lo que es igual 1, 2 millones de francos o 160 mil libras esterlinas. Dentro de este intervalo destacan las organizaciones que cuentan con un presupuesto inferior a los 10 millones de pesetas en el caso francés, entre 10 y 20 en el caso inglés y entre 20 y 30 en el catalán.

Conjuntamente con este sector mayoritario, existe un conjunto de asociaciones, que representa la tercera parte de las entidades consultadas, que dispone de unos recursos económicos superiores a los 100 millones de pesetas anuales y que corresponden normalmente a aquellas entidades que tienen como función la gestión directa de instalaciones, centros o servicios públicos y que, por tanto, hacen una labor meritoria e innovadora de servir de centros de intermediación entre la ciudadanía y los poderes públicos o privados que mantienen la titularidad de estas instalaciones.

Aunque sólo podemos proporcionar algunos datos aproximados, correspondientes a un 80% de las entidades entrevistadas, consideramos interesante cifrar el volumen económico que mueve el sector estudiado en las tres zonas analizadas. En conjunto, y con las limitaciones que los datos proporcionados tienen, podemos decir que en 1995 las asociaciones disponían de unos ingresos globales de aproximadamente 9.200 millones de pesetas. Por zonas la distribución de estos ingresos en las diferentes monedas sería la siguiente:

Tabla 6: Ingresos de las asociaciones analizadas(*)

	Millones de pts.
Cataluña	3.499
Francia	4.382
Reino Unido	1.324
Total	9.205

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados sobre ingresos por 15 entidades catalanas, 8 francesas y 12 inglesas, es decir 35 de las 44 asociaciones consultadas.

(*) Cifras de ingresos correspondientes al período contable más cercano, en la mayoría de los casos 1995

La entidades que gestionan un presupuesto mayor son las que figuran en el cuadro adjunto, aunque

no debemos caer en la creencia de que a mayor presupuesto mayor autonomía, estabilidad y solvencia.

Tabla 7: Presupuestos (en pesetas), algunos ejemplos

	Ingresos	Gastos	Resultado	
AMIBA	1.872.015.094	1.888.682.529	-16.667.435	Datos de 1994
Unió Pagesos	488.116.000	501.560.000	-13.444.000	
GEiEG	453.583.394	453.481.556	101.838	
Rosa Sensat	292.600.000	301.250.000	-8.650.000	
Movibaix	193.738.723	193.718.417	20.306	Rdo. de 1994
Centro Lectura	100.000.000	100.000.000	0	
J.B. Fouque	2.614.500.000	2.614.500.000	0	
Actes	1.511.795.980	1.418.389.656	93.406.324	
Coperatif	240.583.800	238.666.500	1.917.300	
3 CI	199.200.000	199.200.000	0	
B. Settlement	405.431.201	407.224.659	-1.793.458	
St. Basil's C.	364.038.980	346.690.613	17.348.367	
B*HAM CAB	202.125.155	204.875.864	-2.750.709	
BAC	141.178.464	133.903.543	7.274.921	

Fuente: Elaboración propia

Independientemente del volumen de dinero que gestionan las entidades, hay diferentes hechos que es interesante destacar. Primero, casi la mitad de las asociaciones (un 48%) parte de un presupuesto positivo, es decir para 1995 o en su caso 1994-95 (en algunas entidades el período coincide con el año natural y en otras con los programas de actuación) los ingresos previstos son superiores a los gastos previsibles. Por tanto vemos que una gran parte de las asociaciones consigue excedentes al final del año. Segundo, las entidades que parten de una previsión de resultado negativa constituyen una tercera parte del colectivo (un 27%). Y tercero, sólo un 16% de las organizaciones consultadas trabaja con un presupuesto equilibrado, ingresos igual a gastos.

Estos hechos, aparentemente contradictorios con el hecho de hablar de entidades no lucrativas no lo son tanto y conllevan a nivel de análisis aspectos positivos y negativos. Por un lado, pueden interpretarse en el sentido que no existe un rigor económico óptimo en muchas asociaciones, que por desconocimiento o falta de profesionalización no plantean bien los presupuestos (desequilibrados de entrada), pero por otro pueden ser reflejo de la incertidumbre en las condiciones de su financiación (las subvenciones no son fijas, dependen de la disponibilidad de recursos de la administración y las consignas políti-

cas en un momento dado). Por otro, hay que reconocer que la existencia de asociaciones con resultados positivos es una realidad a fomentar. Ser organizaciones no lucrativas no significa tener que cerrar el año a cero o con pérdidas como erróneamente muchos opinan. Al contrario, la precariedad de algunas de las fuentes de financiación de este tipo de entidades obliga a generar beneficios que permitan consolidar reservas y por tanto permitan un mayor margen de maniobra en la gestión financiera y reviertan en inversiones en la propia organización para la mejora de su funcionamiento y desarrollo.

5.2. Distribución de los ingresos y gastos: evolución

Una vez analizados los cambios a nivel de volumen económico es interesante comprobar si estos cambios son debidos o se han visto reflejados en algún tipo de partidas concretas. Para ello estudiaremos la distribución de los ingresos y gastos en los años 1995 y 1990, y las modificaciones que se han producido a este nivel, aunque la información sobre estos aspectos es la que presenta junto con los balances anuales unas deficiencias mayores.

Comencemos por el análisis de los ingresos. A diferencia del sector mercantil donde las fuentes de in-





gresos son las ventas de la producción o servicios, el sector no lucrativo dispone de una amplia diversidad de fuentes de financiación que incluyen el sector público, la ciudadanía en general y en particular los socios de la entidad, las empresas, las ventas de servicios, etc. El peso de cada una de estas fuentes de ingresos marca un tipo de situación financiera e implica una serie de consecuencias “con ventajas, oportunidades o limitaciones” para la gestión y desarrollo de la entidad.

El sector asociativo en Francia y el Reino Unido tiene como fuentes principales de financiación las subvenciones de las administraciones y las donaciones, sean particulares o de empresas privadas. Sólo en el caso de Cataluña la principal fuente de ingresos para las asociaciones son las cuotas de los socios y los ingresos por los servicios, precisamente por la importancia que tienen los miembros en estas entidades.

Esta situación no ha variado prácticamente en el último quinquenio según las informaciones proporcionadas en Francia e Inglaterra, mientras que en Cataluña parece apuntarse que la importancia de las cuotas de socios y el coste por servicio es resultado de una política definida de favorecer este tipo de ingresos en detrimento de las subvenciones públicas con el objetivo de conseguir mayor autonomía financiera de los poderes públicos.

Este comportamiento por parte de las entidades catalanas es claramente positivo, teniendo en cuenta su entorno y especificidades (gran número de socios, importante crecimiento en los últimos años...), ya que la tónica a los recortes presupuestarios por parte de las administraciones públicas es una realidad que se esté confirmando en todos los países del continente como consecuencia del camino iniciado hacia la convergencia económica de la Unión Europea y de la tan mencionada crisis del Estado de bienestar.

La situación descrita corresponde al comportamiento general de las organizaciones consultadas, sin embargo ello no significa la existencia de homogeneidad interna a nivel de las diversas zonas ni que todas las asociaciones de una zona correspondan al comportamiento descrito. Algunos ejemplos de los extremos que se dan pueden ilustrar la variación existente. Las asociaciones ASPACE, Actes y Co-enterprise manifiestan que más de un 90% de sus ingresos corresponden a subvenciones. Por el contra-

rio, la AETLL catalana señala que un 99% de sus ingresos procede de cuotas de los socios; el College Copératif francés tiene un 99% de ingresos procedentes de servicios y para la inglesa The Stonehouse esta misma fuente proporciona el 40% de las entradas de dinero.

Para matizar los hechos expuestos hemos estudiado también qué fuentes de ingresos permiten concretamente financiar los diversos servicios prestados por las asociaciones. El orden surgido del análisis de conjunto es el siguiente: la fuente más importante son las subvenciones públicas, seguidas por los fondos propios (mayoritariamente derivados de las cuotas de los socios) y los ingresos por servicios. Las subvenciones privadas son una fuente relativamente importante sólo entre las asociaciones inglesas y francesas, en la misma medida que los ingresos por servicio únicamente destacan en Cataluña.

Al analizar la existencia de cuotas a los socios hemos de tener presente las diferencias en el peso de este colectivo, a saber, las organizaciones francesas e inglesas correspondían más al tipo de organizaciones de voluntarios y agencias de servicios, respectivamente, mientras que las catalanas eran más asociaciones de socios y que, derivado de este hecho, la importancia a nivel de recursos humanos recaía en el personal voluntario, contratado o en los miembros de la organización.

Recordamos estos hechos porque el análisis de las cuotas de socios tiene especial significación en Cataluña, mientras que en Inglaterra prácticamente no se puede hacer (de hecho la mayoría de entidades no cuentan con socios suficientes para que este aspecto tenga relevancia), pasando por Francia que presenta una situación intermedia.

Una vez realizadas estas matizaciones, pasemos a ver cuál es la situación respecto a las cuotas de los miembros en las asociaciones consultadas. A nivel esquemático la situación de las diversas organizaciones por zonas respecto a los temas relacionados con las cuotas de socios es la reflejada en la tabla adjunta.

Para empezar más del 80% de las entidades francesas y catalanas tienen establecida una cuota para los socios, mientras sólo un 33% de las inglesas señalan este hecho. Estas diferencias se reflejan además en aspectos como la importancia dada por la asociación al compromiso económico de los socios, el valor (cuantía) de dichas cuotas y/o al rigor en la gestión de cobros.

Tabla 8: Algunos aspectos relacionados con las cuotas de los socios

	Entidades catalanas	Entidades francesas	Entidades inglesas
Existencia de cuotas	En un 85%	En un 83%	En un 33%
Cuantía media anual (*)	7.624 ptas.	2.478 ptas.	3.671 ptas.
Presencia cuotas voluntarias	Algunos casos	No	No
Socios que pagan	93%	81%	100%
Socios morosos	7%	19%	0%

Fuente: Elaboración propia

(*) Cuantía media de las cuotas en función de la suma de cuotas (en pesetas) dividida por el número de asociaciones que tienen este tipo de cuotas

Respecto al peso de las cuotas en la financiación de las asociaciones varía enormemente de una zona a otra e incluso dentro de una misma zona como señalábamos al analizar la estructura de ingresos, existiendo asociaciones como Movibaix donde este concepto representa un 0,8% de las entradas frente al 99% que representan para la Associació d'Espectadors del Teatre Lliure. Se ha de tener en cuenta también que la misión de una asociación así como el público potencial que esta delimita afectan la existencia o no de cuotas y el importe de las mismas. Por ejemplo, una asociación dedicada a los jóvenes sin casa, donde éstos sean considerados miembros, no puede exigirles una cuota importante si es que establece algún tipo de aportación.

La cuantía de las cuotas también varía enormemente de una zona a otra. Las catalanas son las que tienen una cuota superior, seguidas de las inglesas y las francesas. El volumen de estas aportaciones "debe tenerse en cuenta que son anuales", es aún escaso dada la manifiesta pretensión de muchas entidades de autofinanciar algunos de sus gastos (personal e infraestructura), aunque no debemos olvidar el complemento que significa la existencia de cuotas por servicio o actividad.

En cuanto al rigor en la gestión del pago de las cuotas, muchas asociaciones han establecido condiciones o sistemas para facilitarlos y controlarlos. En este sentido algunas entidades han definido diferentes posibilidades en la periodicidad del cobro de cuotas, han domiciliado el pago a través de entidades bancarias, han definido los procesos a seguir en caso de recibos impagados, la cantidad de recibos devueltos que se admiten antes de dar de baja a un socio de la organización, etc.

A nivel de estrategias respecto a las cuotas, existen unas pocas convenciones, prácticas o políticas más o menos definidas que se pueden resumir como sigue:

- Cuotas diferenciadas en función del tipo de socio (individual o colectivo)
- Cuotas diferenciadas en función de las características personales (edad) y socio-laborales de los socios
- Cuotas diferenciadas en función del número de miembros de una familia que son socios
- Acceso a servicios diferentes o en condiciones diversas en función del tipo de cuota
- Pagos complementarios por ingreso como socio o por socios que aporta si se trata de entidades
- Posibilidad de fraccionamiento de los pagos
- Posibilidad de desgravar los importes abonados en las declaraciones fiscales

En relación a la distribución de los gastos, existen mayores diferencias entre zonas, siendo difícil poder hablar de un comportamiento general. Así, más del 90% de las organizaciones inglesas dedican la mayoría de sus ingresos a cubrir costos fijos, entendiéndose por éstos los gastos de personal y de infraestructura (local, mantenimiento...). En el caso francés, aunque también son mayoría las asociaciones donde los ingresos se destinan a partidas fijas, existe mayor heterogeneidad. Y finalmente más de la mitad de las entidades catalanas tienen como gastos mayoritarios los de producción y publicidad, es decir los costos derivados de producir los servicios y actividades y los relacionados con las publicaciones propias y la publicidad externa de la asociación.

Al igual que en el caso anterior existen diferencias internas considerables. La asociación Amics de



Tabla 9: Políticas sobre cuotas, algunos ejemplos

ACET	Cuotas diferenciadas en función naturaleza del socio (individuales, clubes o ayuntamientos) Cuotas diferenciadas según características del socio (infantil, ordinaria, para técnicos, para colectivos de alto riesgo...)
Ateneo Popular	Cuotas diferenciadas en función de la edad y el número de miembros de la familia socios (adultos, juvenil, infantil y familiar) En función de la edad y la cuota que pagan tienen acceso a un determinado tipo de servicios o actividades
DEPANA	Cuotas diferentes en función de la situación particular de los socios individuales (familiar, normal, protector...) Cuotas de las entidades en función de un porcentaje fijo por número de socios que agrupan Las cuotas realizadas tienen carácter de donativo y por tanto desgravan a hacienda
Movibaix	Cuotas diferentes en función de tipo de socio (individual o entidad) A las entidades a parte de la cuota se les cobra un precio por hora y niño atendido.

Fuente: Elaboración propia

la Bici, por ejemplo, se gasta un 86% del presupuesto en la organización de las actividades y servicios, mientras ASPACE y B'HAM CAB consumen casi todo su presupuesto en infraestructura y personal, y la asociación Pedagogie Freinet invierte un 85% de sus ingresos en servicios externos, por poner algunos ejemplos.

5.3. Política de captación de ingresos

Si bien a nivel de transparencia económica la situación no parece demasiado positiva por falta de información homogénea, existe una clara preocupación para asegurar la financiación futura de la asociación. Para ello se inician o consolidan estrategias de diversificación de las fuentes de ingresos y se intenta estabilizar las existentes.

Una clasificación de las políticas señaladas por las asociaciones es la siguiente:

- Intentos de autofinanciación de parte de los costes por cuotas de socios y cuotas por servicio, sin renunciar a la obtención de subvenciones para temas concretos.
- Reconvertir las subvenciones en convenios estables de financiación por realización de servicios o actividades.

- Políticas de mantenimiento de la financiación mixta actual: cuotas de socios, cuotas de servicios y subvenciones.
- Realización de campañas específicas, tanto para obtener donantes como a nivel de rifas, loterías...
- Mención del soporte de los trust (en el caso inglés).

Tanto las asociaciones catalanas como la inglesas parecen tener claro qué hacen, aunque en algunos casos no se pueda hablar propiamente de políticas definidas, mientras que en Francia éste es un aspecto aún a desarrollar.

En definitiva, las organizaciones entrevistadas son conscientes, en su mayoría, de que las ayudas públicas ni son suficientes ni son convenientes en demasía. Por otro lado, su carácter de "servicio público" o de "interés general" "en la medida que proporcionan servicios y actividades que en muchos casos suplen las deficiencias de la administración" las hace beneficiarias, y así lo exigen, de las ayudas públicas, desde la independencia y el respeto mutuo y en base a convenios o relaciones de otro tipo que sean estables para evitar la indefinición económica y por tanto el atenuamiento de la capacidad productiva que padecen actualmente algunas asociaciones.

Tabla 10: Políticas sobre cuotas, algunos ejemplos (continuación)

Centro Lectura	<p>Aumentar el número de socios</p> <p>Buscar subvenciones</p> <p>Desarrollar la fundación creada hace 3 años que tiene recursos propios y pasa los intereses al centro.</p>
DEPANA	<p>Conseguir que las cuotas cubran los gastos básicos (infraestructura y personal)</p> <p>Trabajar en base a convenios periódicos con la administración para no depender de “voluntades particulares”</p>
Rosa Sensat	<p>Promocionar los productos de la asociación</p> <p>Buscar ayudas institucionales</p> <p>Colaboraciones con otras entidades y/o empresas de acuerdo con proyectos concretos que incluyen financiación</p>
SOS Racisme	<p>Intentar establecer convenios con las administraciones</p> <p>intentar que determinadas actividades se autofinancien con cuotas por servicio</p> <p>Están planteándose qué servicios, existentes o nuevos, pueden dar lugar a nuevas fuentes de financiación</p>
BAC	<p>Los clientes contribuyen por consultas realizadas en función de sus posibilidades</p> <p>Se realizan actos para recaudar dinero en pequeña escala</p> <p>Se recibe soporte de los trusts locales y nacionales</p>
Co-enterprise	<p>Asesoramiento para obtener fondos de ámbito nacional y europeo</p> <p>Generando ingresos por los contratos y servicios prestados</p> <p>Trabajar con capital-riesgo</p>
St. Basil's C.	<p>Disponen de una sección que ha de conseguir medio millón de libras por año a través de donaciones, tanto a nivel individual como de grupos y trusts, sponsorización y la realización de actos especiales.</p>

Fuente: Elaboración propia



6. Gestión del personal: personas asalariadas y personas voluntarias

El componente humano es esencial en las organizaciones no lucrativas. Son las personas las que llevan a cabo la misión y el proyecto de una asociación. En el funcionamiento de una organización se precisa una misión que cumplir “objetivo”, unos recursos humanos que posibiliten llevar a cabo la misión, ofrecer servicios y actividades, conseguir recursos “elementos de producción”, unos recursos económicos “financiación” y un conjunto de herramientas e instrumentos que posibiliten la estructuración, organización y gestión de todos los elementos implicados.

Existen básicamente tres maneras de vincularse a una organización asociativa: como socio, como voluntario y como personal contratado. Estos distintos vínculos no son excluyentes y podemos encontrar socios que actúan de voluntarios o personal contratado que también es socio de la organización.

6.1. Recursos humanos: la ocupación en las asociaciones

Conjuntamente con los socios y voluntarios el personal contratado de las organizaciones no lucrativas forman la estructura de recursos humanos. Para obtener información sobre la evolución e incidencia del empleo en el sector asociativo se ha pedido a las organizaciones seleccionadas que proporcionaran datos sobre el número de trabajadores contratados a tiempo completo y parcial a lo largo del último quinquenio, es decir entre 1990 y 1995.

El volumen de empleo generado por el sector es un aspecto que muchas veces se deja de lado o se subestima. Aunque los datos globales sobre el empleo inducido por el sector asociativo son escasos y varían en función de las fuentes consultadas, podemos mencionar a título de ejemplo los datos aparecidos recientemente en Francia según los que *Le Conseil National de la Vie Associative* (CNVA) cifraba el empleo generado por el sector asociativo en este país en 1,2 millones de personas. A nivel de nuestro estudio los datos proporcionados por 39 de las 44 organiza-

ciones consultadas cifran el personal contratado en 1.400 personas aproximadamente, es decir una media de 20 trabajadores por entidad en Cataluña, de 40 en West Midlands y de 91 en el sur de Francia. Como muestran estos datos, son pocas las organizaciones que no disponen de trabajadores contratados, siendo un fenómeno más frecuente en Francia que en Cataluña o el Reino Unido.

Igualmente la importancia de este personal con respecto a los miembros de las entidades varía en función del territorio. Mientras que en Cataluña hay 1 trabajador por cada 140 socios, aproximadamente, en Francia hay más trabajadores que socios declarados y en Inglaterra la proporción es de 1 persona contratada por cada 2 socios existentes.

En general, en las entidades analizadas predomina el empleo a tiempo completo. De hecho 2 de cada 3 contratados en Francia y Cataluña lo están a tiempo completo, mientras que en el caso inglés existe cierto equilibrio entre las personas contratadas a tiempo completo y a tiempo parcial.

Junto con el personal contratado nos encontramos la figura del “socio liberado”, persona miembro de la organización, que trabaja para ésta y que no tiene un contrato de trabajo como tal, pero que recibe una remuneración por los servicios prestados. Aunque pocas asociaciones han manifestado este hecho claramente, parecen existir indicios de que es una práctica habitual en bastantes organizaciones, especialmente en aquellas donde los socios son voluntarios al mismo tiempo. En cuanto a la evolución experimentada en estos últimos años por el personal contratado, parece clara la tendencia a un aumento o en todo caso a una estabilización de este mercado, siendo pocas las entidades en las que ha habido una reducción en el mismo. De hecho algunas organizaciones entrevistadas han manifestado su deseo de llegar a disponer de un equipo de trabajadores estables más numeroso que el que tienen en estos momentos y a partir de aquí solventar las acumulaciones de trabajo o los proyectos especiales a partir de un empleo temporal por servicio o a tiempo parcial.

Parece evidente la necesidad que ven la mayoría de las organizaciones de formar al personal contratado, mediante el fomento o el dar facilidades para la asistencia a cursos internos o externos, eso sí, relacionados directamente con las diversas tareas a realizar. Es decir, a diferencia de los socios y voluntarios, se trata de políticas de formación de especialización de los conocimientos para desarrollar las propias actividades o de formación en nuevas tecnologías que permitan un mayor control, sistematización y facilidad en la gestión.

Las políticas de motivación y participación son escasas y vuelven a hacer mención indirecta a la formación. Esto parece un contrasentido con la voluntad señalada por muchas asociaciones de implicar de forma activa a todos los recursos humanos en la misión y actividad de la organización.

6.2. Voluntarios

El voluntariado es una de las características definitorias de las asociaciones. Existen diferentes maneras de enfocar el voluntariado en las organizaciones no lucrativas, entre las que podríamos citar la participación voluntaria de los socios en una entidad, su participación en los órganos de gobierno, el pago de cuotas, o el trabajo voluntario. En este capítulo nos centraremos en el estudio de las personas que aportan voluntariamente tiempo y trabajo no remunerado al desarrollo de la organización.

Consideramos importante señalar que a diferencia del apartado de socios, donde existe al menos cierto control sobre el número y características de los miembros, en el caso del voluntariado muchas entidades han mencionado que proporcionaban informaciones aproximadas, sin que exista en muchos casos informaciones concretas sobre el número exacto, las altas y bajas u otros aspectos como veremos a lo largo de este resumen.

El número medio de voluntarios que colaboran con las asociaciones está alrededor de las 140 personas, sin considerar la asociación Voluntarios 2000 que por su propia finalidad aglutina unos 8.200 voluntarios.

A nivel de medias por zonas, las entidades catalanas presentan una media cercana a los 200 voluntarios, las francesas alrededor de los 50 y las inglesas próxima a los 70. No obstante estas medias no se han de considerar cifras exactas ya que entre las en-

tidades francesas e inglesas hay un número importante que señala no tener ningún tipo de voluntariado.

La consideración del tipo de voluntarios que tienen las diferentes asociaciones introduce un aspecto importante, que en cierta forma matiza el comentario anterior. En el ámbito catalán y francés casi no existen entidades donde el voluntariado esté compuesto exclusivamente por personas no vinculadas como socios, mientras que en el Reino Unido la mayoría son de este tipo. Es decir, las asociaciones catalanas y francesas tienen mayoritariamente un voluntariado compuesto por socios que dedican parte de su tiempo a "trabajar" para la entidad y, en ocasiones, para solventar puntas de máxima actividad, cuentan con personas no relacionadas con la misma proporcionadas por instituciones públicas, privadas o del propio sector asociativo (administraciones u órganos dependientes de estas, colegios privados, entidades como Cruz Roja, etc.). Por el contrario, las organizaciones inglesas disponen para la realización de actividades de un personal voluntario no ligado como socio a estas y procedente en general del ámbito territorial de actuación que se ofrece espontáneamente a colaborar.

La realidad socioeconómica del voluntariado es similar a las características socioeconómicas del socio. A destacar una única diferencia: la variación de edad en los voluntarios es mucho mayor que entre los socios. Si bien continúan siendo las personas adultas, entre 30 y 50 años, las que más colaboran, entre los voluntarios es más frecuente encontrar personas de edades inferiores a los treinta años, posiblemente debido a la propia naturaleza de las colaboraciones y la mayor disponibilidad "moral" y horaria en estas edades más jóvenes.

La capacidad de movilización ciudadana de las asociaciones se ve también reflejada en la capacidad de aumentar el número de socios activos o de voluntarios externos. La mayoría de entidades aumentan el número de voluntarios, hecho nada extraño si consideramos que hablamos de socios-colaboradores en muchos casos y que precisamente aquellas entidades que han manifestado un aumento mayor de socios en Cataluña y Francia son las mismas que experimentan un incremento más importante del voluntariado.

Por lo que respecta al caso inglés, el voluntariado de las organizaciones se refleja sobre todo en la



Tabla 11: Políticas de recursos humanos, algunos ejemplos

AGG	Se realiza formación específica y de base y se facilita la asistencia a cursos externos a nivel económico y laboral
Centro Lectura	Formación para la realización de tareas concretas (por ejemplo informatización biblioteca) y facilidades económicas y laborales
PsF	Realización de cursos sobre herramientas de trabajo concretas (trabajo dentro de una ONG, de lenguas, cursos del IMAE...)
Rosa Sensat	Facilidades económicas y laborales para la realización de cursos de catalán, informática... A nivel de directivos de másters...
SOS Racisme	Facilitar la realización de cursos propios y externos a nivel económico y laboral. Están en proceso de sistematizar qué formación y a quién
3 CI	Realización de cursos para la mejora del nivel profesional en las tareas que realizan y para directivos dominio del inglés
Cooperatif Costebelle	Plan de formación del personal Realización de cursos adaptados al puesto de trabajo. A nivel de directivos formación especializada de gestión, márketing,...
J.B. Fouque	Plan de formación por categorías laborales. Para directivos realización de seminarios...
Afro-Caribbean	Facilidades para asistir a cursos del ayuntamiento para directivos. Animación para participar en los cursos para otro personal, cubriendo los gastos
B'HAM CAB	Formación de directivos vía la asociación nacional Importancia de la formación para poder realizar los servicios de asesoramiento y por tanto facilidades de todo tipo (existencia de presupuestos de formación en cada sede, acceso a cursos en la coordinadora...)
B. Settlement	Formación orientada a las propias tareas a realizar Un 1,5% de los ingresos van a formación Cada miembro del staff tiene posibilidades de acceder a la formación para mejorar la propia organización o por interés personal Formación a nivel de métodos de captación, de gestión...
Co-enterprise	Plan de desarrollo para el personal para el año 1995/6 con presupuesto de formación mediante los siguientes aspectos: Conferencias y seminarios (por voluntad propia o por parte de la organización) Prioridades de la organización (las necesidades comunes manifestadas por el personal o en el plan de desarrollo de la organización) "Plan de trabajo" (para posibilitar que el personal realice de forma óptima su trabajo) "Plan de carrera" (para posibilitar cursos de formación externa que contribuyan al desarrollo a nivel personal)
CREC	Quincenalmente se encuentran equipos de trabajo para discutir temas de trabajo, necesidades de formación e intereses Existencia de un plan de formación y evaluación, con financiación propia Facilidades para asistir a cursos externos
St. Basil's C.	Presupuesto de formación que incluye personal contratado al efecto. Existencia de un plan de formación que incluye: Posibilidades de realizar cursos en el propio centro (gestión, administración y otros monográficos) Facilidades y apoyo para la asistencia a congresos y seminarios a nivel nacional y regional Facilidades económicas para la realización de formación de otro tipo (p.ej. informática) Evaluación periódica de las necesidades formativas del personal (dentro y fuera de la entidad) Fomento de la formación para grupos marginados (negros), para que puedan integrarse en los grupos de trabajo y formarlos como líderes
Stonehouse	Formación específica para el personal y los voluntarios sobre abuso de drogas, alcohol... Facilidades para la asistencia a cursos organizados por el ayuntamiento para los directivos Acceso puntual para la formación para el resto de personal

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Número de voluntarios de las organizaciones, algunos ejemplos

Voluntaris 2000	8.250 (voluntarios y algún socio colaborador; 3.000 de forma continua)
Movibaix	Entre 700 y 800 (mayoría de monitores contratados)
SOS Racisme	Entre 500 y 600 (mayoría de socios colaboradores y algunos voluntarios, puntas)
AGG	500 (voluntarios y socios colaboradores)
Centro Lectura	300 (socios colaboradores)
Rosa Sensat	Entre 200 y 300 (socios colaboradores)
Ateneo Popular	150 (socios colaboradores)
Casal Lambda	100 (socios colaboradores y algunos voluntarios)
DEPANA	100 (socios colaboradores y algún voluntario, puntas de voluntarios)
GEiEG	100 (socios colaboradores)
Pedagogie Freinet	140 (socios colaboradores)
Puissance Cadres	80 (todos los socios son socios colaboradores)
Relais Esperance	32 (todos los socios son socios colaboradores)
Actes	20 (socios colaboradores)
B'HAM CAB	220 (voluntarios)
B. Settlement	130 (voluntarios)
St. Basil's C.	112 (voluntarios)
BAYC	20 personas regularmente (socios colaboradores), aunque esporádicamente pueden elevarse hasta las 100
BBP	15 (voluntarios), aunque según la actividad o servicio pueden llegar hasta las 45 personas

Fuente: Elaboración propia

no remuneración de los cargos directivos de la junta. Algunas organizaciones dependen en gran medida del trabajo voluntario para prestar servicios, especialmente en sectores como los de asesoramiento e información. Es en este sector dónde se hacen más esfuerzos a reclutar y capacitar a los voluntarios. La evolución del voluntariado en el caso inglés muestra una cierta tendencia a la utilización de voluntarios en organizaciones que tradicionalmente habían operado

con profesionales. Esta tendencia responde en parte a un entorno de financiación incierto que permite apreciar al voluntario como un recurso necesario para conseguir los objetivos de la organización.

Quizás un dato a retener en este ámbito sea el poco control que parece existir respecto al voluntariado: muchas organizaciones no pueden proporcionar cifras exactas sobre el número de personas que colaboran voluntariamente en la asociación.

Tabla 13: Evolución del voluntariado, algunos ejemplos

AFAMMCA	Crecimiento (un 400%)
AGG	Crecimiento (un 122,2%)
Centro Lectura	Crecimiento (un 50%)
DEPANA	Crecimiento (un 400%)
PsF	Crecimiento (un 53,8% respecto a 1993)
Ecume	Crecimiento (un 300%)
Pedagogie Freinet	Crecimiento (un 21,7%)
Puissance Cadres	Crecimiento (un 122% respecto a 1994)
St. Basil's C.	Crecimiento (un 300% respecto a 1994)
B'HAM CAB	Crecimiento (un 10%)

Fuente: Elaboración propia

Si analizar el crecimiento del voluntariado es difícil, la medición de la fidelidad del voluntario es casi imposible. La mayoría de las entidades o no disponen de un control sistemático de los voluntarios o no lo tienen informatizado. No obstante, las apreciaciones de los entrevistados y entrevistadas parecen señalar que el índice de rotación del voluntariado existente es relativamente bajo (un 15% o menos) en Francia y Cataluña, mientras que en el Reino Unido en los pocos casos en los que disponemos de información es siempre superior al 25%. La antigüedad de los voluntarios oscila entre los 8 años de las francesas y los 2 de las inglesas, pasando por los 4 años de colaboración de las catalanas.

La dedicación de los voluntarios puede medirse también a partir del análisis del número de horas de colaboración con la asociación. Los datos al respecto muestran diversas realidades:

- La mayoría de voluntarios de las organizaciones francesas y catalanas no colaboran un número determinado o prefijado de horas con la asociación, depende de las actividades o servicios concretos en los que participan o que ayudan a organizar, o incluso del cargo que ocupan si son socios colaboradores. En el caso de las entidades inglesas el tiempo de dedicación este prefijado y además existen unos mínimos establecidos.
- Entre las asociaciones en las que sí existe una media de horas de colaboración, más o menos homogénea, destaca una gran variabilidad aunque en general el tiempo dedicado es escaso respecto a otras realidades socioeconómicas. Las cifras oscilan entre las 15 horas semanales y las 7-8 horas al mes, siendo el caso más típico entre 2 y 6 horas a la semana.

En general, la relación con los voluntarios es de tipo informal y pocas veces se es consciente de que voluntariado no es sinónimo de informal.

6.3. Políticas de promoción de los voluntarios

Si bien la mayoría de asociaciones tienen políticas definidas con respecto a los socios, los porcentajes son menores que en el caso de los voluntarios. Un 75% de las organizaciones catalanas e igual proporción de las inglesas y un 33% de las francesas tienen algún tipo de políticas respecto al voluntariado, mientras que a nivel de socios hablábamos de un 90%, un 50% y un 58%, respectivamente.

Alrededor de un 60% de las asociaciones catalanas manifiestan tener una política de captación, de formación o participación, mientras que sólo un 45% las tienen de motivación. En el caso francés éstas últimas continúan siendo las únicas importantes con un 33%. Las organizaciones inglesas destacan por tener más políticas de captación, formación, participación e incluso motivación de los voluntarios que de sus socios.

Las políticas respecto a los voluntarios podemos clasificarlas como siguen:

a) Políticas de captación

- Difusión de la asociación y sus servicios en los medios de comunicación
- Difusión boca a boca
- Mantenimiento de contactos con otras asociaciones, clubes...
- Difusión de las ventajas de hacerse voluntario (socio-colaborador)
- Sensibilización social hacia los problemas que trata la organización
- Definición del tipo de voluntariado (características personales o definitorias del tipo de compromiso establecido con la entidad)
- Otras (pagarles los gastos, sesiones formativas previas...)

b) Políticas de participación

- Recogida de sugerencias de los voluntarios sobre cómo y en qué colaborar
- Fomentar que participen en comisiones, debates... y tengan responsabilidades
- Apertura de los órganos de gestión a este personal
- Mantenimiento de reuniones periódicas y seguimiento del "sentirse bien en el grupo"
- Otras (formación, compromiso de una dedicación mínima...)

c) Políticas de motivación

- Fomentar la interrelación entre los voluntarios
- Reconocimiento del trabajo realizado (cartas de agradecimiento, fiestas...)
- Fomento de la participación en reuniones y órganos
- Seguimiento del trabajo (respaldo de la asociación)
- Motivación por la misión
- Recogida de sugerencias e iniciativas
- Otras (formación)

d) Políticas de formación

- Facilitar la participación en congresos, jornadas, etc.
- Organización de cursos en la propia entidad
- Facilitar la participación en cursos realizados fuera de la entidad
- Ofrecer concretamente facilidades económicas y/o laborales para la asistencia
- Otras (tipos de formación específica)

Como se puede ver se trata de políticas similares a las aplicadas a los socios, aunque existen pequeñas variaciones que vale la pena comentar.

A nivel de políticas de captación se añaden la difusión “boca a boca”, es decir la captación de voluntarios a partir de la difusión de la entidad entre amigos, conocidos, etc. y el propio proceso de sensibilización social, fomentado o no por la asociación.

Tabla 14: Políticas de captación, algunos ejemplos

AFAMMCA	Difusión de la asociación y sus servicios Relación con la administración y profesionales Utilización de los medios de comunicación y reuniones abiertas
AGG	Difusión “boca a boca” Difusión del trabajo realizado Fomento de la sensibilización social hacia las personas mayores
Casal Lambda	Campañas específicas y generales de información sobre la entidad y sus ideas Captación mediante difusión de las ventajas de ser socio en general Incluir en diferentes medios un boletín de temas o propuestas de colaboración
PsF	Sólo se acepta voluntariado de dos tipos: calificado para la realización de tareas administrativas y artistas que utilicen un lenguaje internacional
Rosa Sensat	En estudio aplicar política diferenciada de socios, mientras: Campañas específicas de captación de socios y difusión de la asociación Difusión mediante el “boca a boca” Acogida a colectivos para que conozcan la asociación
Voluntaris 2000	Difusión “boca a boca” Difusión mediante estands, propaganda, etc.. Uso de los medios de comunicación
Puissance Cadres	Exigencia de un mínimo de dedicación (entre 1 o 1,5 días por semana)
Relais Esperance	La adhesión es voluntaria y se realiza un proceso de adaptación por etapas
BAYC	Realización de una entrevista inicial Intento de vincular al voluntario en proyectos específicos Provisión a partir de clubs con los que se mantiene relación
BBP	Anuncios en la prensa local Participación en cursos si están interesados, tras entrevista inicial Proceso continuo de control y formación
BDRC	Todos los voluntarios han de tener alguna discapacidad Son entrevistados y asesorados Reciben formación en función de en qué van a colaborar Pago de dietas y gastos a cargo de la entidad Necesidad de pasar por un período de prueba, tras el cual pueden o no ser aceptados
St. Basil's C.	Existencia de un coordinador responsable junto con directivos de: Formación Soporte para la realización óptima del trabajo voluntario Pago de gastos y subsistencia Reclutamiento y mejora del sistema de relaciones con este personal

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Políticas de participación y/o motivación, algunos ejemplos

AGG	<ul style="list-style-type: none"> Selección y orientación a un servicio que se avenga a sus aptitudes y actitudes Formación específica para afrontar las diferentes tareas Seguimiento y apoyo continuo a su trabajo Motivación derivada del lazo afectivo que se crea entre voluntario y persona que atiende Reconocimiento de su importancia como nexo de unión entre el abuelo y la entidad Participación en debates, reflexiones... que tengan lugar
Casal Lambda	<ul style="list-style-type: none"> Hincapié en la posibilidad de relacionarse con otras personas Seguimiento de la integración de la persona al grupo Reuniones de voluntarios por secciones Participación en reuniones generales de la asociación
Centro Lectura	<ul style="list-style-type: none"> Cartas de agradecimiento por su colaboración Se invita a los socios a participar en la organización de actividades Involucrarlos en las iniciativas y secciones de trabajo
Movibaix	<ul style="list-style-type: none"> Recoger las iniciativas aportadas por los socios y hacerlas realidad Fomentar el que den ideas, desarrollen proyectos... Implicación en los diferentes proyectos en curso
Rosa Sensat	<ul style="list-style-type: none"> Refuerzo y respaldo colectivo de su trabajo Ofrecerles participar en plataformas de debate, fóruns Posibilidad de tener responsabilidades Invitar a la participación en los órganos de gestión Potenciar el encuentro entre colectivos en el seno de la asociación
Voluntaris 2000	<ul style="list-style-type: none"> Atención personalizada Invitación a través de la revista, cartas y llamadas telefónicas sistemáticas Organización de fiestas y cartas de agradecimiento Posibilidad de asumir responsabilidades Evaluación de las actividades en que participan Formación básica y específica
Puissance Cadres	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la participación activa a través de reuniones, iniciativas y montaje de proyectos Un día por semana se dedica a la prospección telefónica
Afro-Caribbean	<ul style="list-style-type: none"> Participación en las reuniones con los trabajadores y directivos Posibilidad de participar en los servicios
BDRC	<ul style="list-style-type: none"> Participan en las reuniones de equipo con todo el personal, aunque aún no participan en el comité de gestión Promoción de la motivación a través de contactos quincenales Posibilidades de formación continuada Invitaciones para eventos y celebraciones
B'HAM CAB	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones de trabajo entre voluntarios y con el resto del personal Pueden decidir sobre las actividades y políticas sociales a desarrollar Se quiere que en el futuro se incluyan voluntarios en la junta directiva Los gestores han de seguir el trabajo de los voluntarios Importancia de la motivación por la misión
St. Basil's C.	<ul style="list-style-type: none"> Pueden participar en comités de la entidad Se valora dónde pueden colaborar de manera más idónea Evaluación del trabajo del voluntario Reconocimiento de su trabajo Seguimiento a través de un grupo de soporte en el que explican su trabajo y los problemas detectados
Stonehouse	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidades de participar en el grupo y en las reuniones de los directivos Formación Involucración con el trabajo con gente joven



Fuente: Elaboración propia



Se mezclan de forma más intensa las políticas de participación y motivación, con un especial hincapié en el “sentirse a gusto en el grupo” como forma de incentivar a la participación y hacer que la gente esté más motivada. Al mismo tiempo se introducen en este tipo de políticas valores de reconocimiento-premio de la actividad realizada y respaldo de la asociación como entidad en las tareas de colaboración realizadas por el voluntariado.

En cuanto a las políticas formativas se hace un énfasis especial en las necesidades de desarrollo formativo y de evaluación del personal voluntario, incluso antes de establecer una relación con la entidad para que este compruebe hasta qué punto la actividad a realizar se adapta a sus características, aptitudes y deseos, y la organización evalúe sus posibilidades reales de colaboración.

Tabla 16: Políticas de formación, algunos ejemplos

AGG	Posibilidades de cursos específicos o de base Organización propia y facilidades para asistir a los externos Facilidades económicas, laborales y repetición de los cursos a diferentes horarios
DEPANA	Información sobre cursos realizados por la propia entidad o externos Fomento de la formación a través de intercambios de experiencias
Rosa Sensat	Proporcionan formación continuada a petición propia o de la junta Facilidades económicas y laborales (horarios...)
SOS Racisme	Organización de seminarios informativos y cursos de dinamización Facilidades económicas para cursos externos (compromiso de continuar en la asociación)
 Puissance Cadres	Se fomentan los intercambios de información y se realizan cursos y seminarios
 Afro-Caribbean	Realizan cursos y posibilitan la asistencia a otros centros Formación en audiovisuales y tareas de oficina
BAYC	Participación en cursos locales y nacionales La gente joven organiza su propia formación como miembro
St. Basil's C.	Sistemas de inducción y acceso a cursos de formación

Fuente: Elaboración propia

7. Comunicación y transparencia

La comunicación interna y externa desarrollada por las organizaciones y la transparencia a nivel financiero y de gestión son dos aspectos esenciales que contribuyen al reconocimiento de una asociación y su aceptación social.

7.1. Comunicación externa

Publicaciones informativas propias

Las organizaciones no lucrativas tienen un papel social que cubrir y, por tanto, deben asegurar su presencia en la sociedad sea para obtener más socios, legitimizar su actuación o bien conseguir difundir sus servicios.

En anteriores apartados se ha mencionado la importancia de la comunicación con los posibles interlocutores sociales y con el público potencial y objetivo. Otra forma de comunicación especialmente interesante de analizar es el uso de publicaciones

propias y su consideración como instrumento de relación-información.


En este sentido las entidades entrevistadas manifiestan un alto grado de consenso. La mayoría de las organizaciones disponen de, como mínimo, una publicación informativa propia, aunque su finalidad es tanto de comunicación interna como externa. Es decir, se utiliza tanto para mantener informados a los socios como de sistema de difusión y contacto con otras entidades colaboradoras, con administraciones públicas e instituciones, con profesionales relacionados con las asociaciones, o con posibles nuevos socios. Quizás por esta dualidad interna-externa, la calidad de materiales, técnica y de presentación de estas publicaciones es importante en muchos casos.

A parte de estas publicaciones se confeccionan folletos y trípticos, que también se envían a los miembros y voluntarios en muchos casos, e incluso existen servicios de edición que elaboran publica-

Tabla 17: Publicaciones propias, algunos ejemplos


Ateneo Popular	Folleto Bull, bull ! Se envía a socios y medios de comunicación Revista "Ressò". Se envía a socios y medios de comunicación y además se distribuye comercialmente en quioscos y librerías
Casal Lambda	Folleto "Activitats" y revista "Lambda" (tirada de 600 ejemplares) que también se envía a instituciones, centros de información, prensa,...
DEPANA	"Depana en Acció" (5.500 ejemplares) se envía a socios y a asociaciones, bibliotecas... Boletines monográficos que se editan si hay financiación (se envían a los socios)
Movibaix	"La Garseta" (800 ej.) se hace llegar a socios y monitores, lo sean o no, y "El diari de Movibaix" (3.000 ej.) a socios, entidades, administraciones, escuelas,...
Rosa Sensat	"Ep Mestre/a", Perspectiva escolar" (5.000 ej.) y "In-fàn-ci-a" (11.000 ej.) estas dos últimas de suscripción. A parte se confeccionan, editan y publican libros y vídeos para la venta
SOS Racisme	"Colors" (5.000 ej.) para socios, centros cívicos, universidades, instituciones,... y "Etnópolis" (3.000 ej.) que se distribuye comercialmente para los no socios
BAYC	Una revista mensual y el informe anual
B. Settlement	"Outreach" y la memoria anual en forma de revista
Co-enterprise	"Co-enterprise Connect" y el informe anual
St. Basil's C.	Una revista de publicación mensual de uso interno, una bimensual para donantes, otra semestral, el informe anual y otro tipo de publicaciones que se utilizan para eventos especiales

Fuente: Elaboración propia




ciones o otros materiales informativos (vídeos) que son distribuidos comercialmente, como es el caso de la asociación Rosa Sensat.

En cuanto a la periodicidad de estas publicaciones varía en función de la zona analizada. Así, mientras que en Cataluña, donde se da la mayor proporción de asociaciones con publicaciones llegando al 85%, la periodicidad acostumbra a ser mensual o trimestral. En Francia y el Reino Unido, con un 75% de las asociaciones con este tipo de herramienta informativa, la frecuencia más importante es la anual. Estas diferencias se explican por un hecho básico: tanto en Francia como en el Reino Unido las memorias anuales son publicadas en forma de revista siendo esta publicación la única existente en muchos casos. En Cataluña, aunque existen asociaciones en que ello también ocurre, lo más habitual es que las publicaciones tengan un carácter más puntual, coincidiendo con la mayor importancia del colectivo de miembros y de la concepción asociativa relacionada con la participación-implicación social.



Como prueba de la utilidad como instrumento interno de relación de las revistas, el envío a los socios se produce de forma sistemática cada vez que se editan, teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos una frecuencia mensual significa una edición de 9 o 10 números al año, por ejemplo. En estas revistas aparecen aspectos como invitaciones a los posibles interesados para colaborar en determinados tipos de actos o servicios, las agendas de la actividad a desarrollar a corto plazo por las diversas organizaciones...



No obstante los aspectos positivos que implican los comentarios realizados, cabe señalar que la existencia de estas publicaciones suponen un costo importante a nivel económico para las diversas organizaciones, aunque en algunos casos se intenten compensar con subvenciones puntuales al efecto.

7.2. Comunicación interna y transparencia

La legitimidad social de las organizaciones no lucrativas no sólo requiere una explicación pública de la utilización de unos recursos sociales sino que es imprescindible una transparencia ante los socios de la organización. Esta transparencia y comunicación con los socios –base de trabajo para conseguir los objetivos expuestos en la misión– posibilita que el socio se sienta vinculado y comprometido con la or-

ganización y continúe aportando a ella recursos económicos y trabajo.

La publicación y transparencia respecto a aspectos económicos tales como los balances y resultados, los impagados o las remuneraciones de los miembros de la junta no presentan en general la misma situación positiva que las publicaciones informativas, a la vez que aparece como un tema que, como en cualquier otro tipo de entrevistas o encuestas a la población general, está envuelto por un cierto velo de misterio. Hay que tener en cuenta además que las diferencias a nivel territorial en estos aspectos son también importantes, demostrándose que la transparencia económica en las asociaciones francesas e inglesas es mayor que en las catalanas, en parte como consecuencia del distinto marco legislativo en los respectivos países y, en parte, como resultado de las diversas obligaciones y requisitos establecidos en los convenios y contratos con la administración.

Hechas estas matizaciones, los balances y resultados anuales se publican en un 70% de los casos, aproximadamente, aunque en un 8% y un 35%, en las entidades francesas y catalanas respectivamente, esta difusión se hace exclusivamente entre los socios, bien mediante la entrega de los mismos en la asamblea anual o mediante su exposición en los tablones de anuncios en las entidades.

Respecto a la difusión de los impagados hay que destacar dos hechos: que aproximadamente un 50% de las asociaciones analizadas no tienen impagados y que si los tienen no los hacen públicos. A destacar que algunas asociaciones han manifestado que recientemente han tomado iniciativas respecto a éstos como darles de baja como socios, cosa que anteriormente no se hacía.

En cuanto a las remuneraciones de los miembros de la junta, la totalidad de asociaciones ha manifestado que éstos no reciben remuneración alguna por el hecho de pertenecer a la junta directiva. Sin embargo, hay que aclarar que algunas de ellas han manifestado abiertamente, y otras de forma encubierta, que algunas de estas personas realizan además tareas en otros órganos directivos o gestores por las que sí reciben remuneración, bien claramente definida o como forma de compensación por el tiempo dedicado.

No debemos olvidar, en relación con este último aspecto considerado, que tradicionalmente en el sector asociativo ha existido cierta problemática en-

tre el personal contratado o con remuneración de algún tipo y la concepción voluntarista de las mismas, aspecto que poco a poco ha de ir aclarándose y complementándose para garantizar la profesionalización de estas organizaciones sin perder su razón de ser de trabajo social o civil, y su carácter no lucrativo.

Otro aspecto que mediatiza la transparencia de gestión y organización es el referido a las actas de asambleas y juntas directivas. En este caso, si bien es obligatoria la existencia de un libro de actas para las asociaciones sin ánimo de lucro, no todas las asociaciones las hacen públicas, y muchas menos las envían a los socios o permiten el libre acceso a ellas.

Hay entidades que realizan actas de las asambleas pero no de las juntas, publicándose básicamente las primeras y no las segundas. Consideradas de forma conjunta, unas u otras, más del 80% de las asociaciones hacen públicas las actas. No obstante, aunque en la mayoría de casos la difusión de estas actas es realmente pública, en ocasiones la publicidad consiste en leerlas en la asamblea o junta siguiente y por tanto de entrada el acceso es restringido a los presentes.

En cuanto al envío de actas a los socios, desestimadas las asociaciones que no las hacen públicas, existe una gran diferencia entre las entidades francesas e inglesas y las catalanas. Mientras las primeras envían prácticamente todas las actas a los socios, las catalanas son más reticentes y sólo la mitad las hacen llegar a los miembros.

Una vez decidido el envío, lo que sí está claro es que se hace mayoritariamente de forma sistemática. En el caso de las asociaciones catalanas que sí envían las actas a los miembros el sistema utilizado consiste en publicar un resumen en las revistas o publicaciones informativas.

El acceso al libro de actas no es totalmente libre, a pesar de que todas las asociaciones se muestran inicialmente abiertas –muchas señalan que aunque no las hacen públicas o no las envían a los socios están a disposición de quien las quiera consultar en la sede de la asociación–. En muchos casos este acce-

so está restringido a los miembros exclusivamente. En todo caso casi siempre hay que solicitarlo por escrito para que lo considere la junta directiva.

Podríamos concluir este apartado diciendo que una vez más las entidades francesas e inglesas muestran mayor transparencia en todo lo que hace referencia a las actas que las asociaciones catalanas.

Difusión de instrumentos de planificación

Para finalizar este apartado se ha analizado la difusión de los instrumentos de planificación –planes de mandato y de trabajo– y el balance del trabajo realizado–las memorias anuales.

Para situar el tema cabe considerar en primer lugar que la existencia de instrumentos de planificación no está generalizada entre las asociaciones, especialmente entre las catalanas e inglesas donde una cuarta parte de las mismas, aproximadamente, no dispone de estas herramientas. Como consecuencia de este hecho la difusión de planes de mandato y/o de trabajo es más importante en Francia que en las dos zonas mencionadas anteriormente, aunque hay que tener en cuenta el alto porcentaje en todos los territorios que disponiendo de estos instrumentos no los publican (entre un 36% en Francia y el 66% en el West Midlands).

En cuanto a las memorias anuales se elaboran de forma casi generalizada, especialmente entre las asociaciones francesas e inglesas, que además las envían a los socios, aspecto que es minoritario entre las catalanas. Recordemos que ello se debe a que las publicaciones informativas de las dos primeras zonas consisten básicamente en ésta memoria, mientras que en las catalanas no ocurre así.

En definitiva podríamos concluir este apartado señalando que las asociaciones francesas e inglesas hacen menos publicaciones informativas pero presentan una mayor transparencia a nivel económico y de instrumentos de planificación y evaluación de la actividad realizada y un grado más intenso de comunicación con el socio que las entidades catalanas analizadas.

8. Conclusiones

El análisis de la excelencia en el sector asociativo de tres regiones europeas nos ha dado a conocer, de forma parcial, la realidad asociativa de tres territorios europeos. En este último apartado resumiremos los principales resultados del análisis para pasar luego a la exposición de una serie de reflexiones y propuestas sobre el sector en Europa.

8.1. Resumen

Las asociaciones estudiadas de las regiones de Catalunya, West Midlands y Provence-Alpes-Côte d'Azur presentan algunos rasgos comunes y otros diferenciados, como consecuencia de la distinta evolución histórica del sector en estos países y de los marcos legislativos y del nivel de "reconocimiento" social.

Vamos a resumir de forma sucinta los principales resultados obtenidos, estructurados en base a los ámbitos del desarrollo institucional del sector, la cobertura de necesidades sociales, la capacidad de movilización de los ciudadanos y la contribución a la gobernabilidad de un territorio.

El **desarrollo institucional del sector asociativo** puede ser analizado en base a la estructura organizativa, los procesos de gestión y la financiación. En los últimos años se observa un crecimiento claro del rol, los servicios, los socios y los voluntarios de las asociaciones. Sin embargo, los procesos de desarrollo institucional –crecimiento, cambio y modernización– no están siempre bien planificados aunque se detectan procesos concretos de mejora de los sistemas de organización y gestión. Los mecanismos de planificación se están desarrollando con fuerza al tomar conciencia de que son un arma estratégica fundamental para el futuro de la asociación.

En parte, la poca perspectiva de desarrollo institucional se debe a una cierta confusión o ambigüedad en los objetivos y misiones al lado de una baja formalización de los procesos de gobierno. La diferenciación entre gobierno y gestión de la asociación no siempre está clara por la constante implicación de los


socios en ambos procesos. Sin embargo, la profesionalización constante de la gestión de las asociaciones muestra que en los últimos años la distinción (si no física al menos formal) entre la junta directiva –gobierno– y el equipo gerencial –gestión– se está consolidando como un valor de excelencia.

El gobierno de la asociación ha de ser democrático. La participación del socio en el gobierno de la asociación es vital aunque en general se centra en un núcleo muy activo de movilizados sociales. El rol social y la defensa de unos valores concretos están en relación directa con la participación del socio en asambleas y juntas.

Los mecanismos de gestión han mejorado considerablemente pero son en general todavía precarios si se comparan con los desarrollos conceptuales e instrumentales del sector mercantil o del sector público. Los instrumentos de gestión de las asociaciones comportan unas especificidades que han sido poco objeto de desarrollo, y por eso todavía existen deficiencias a cubrir (por ejemplo, la gestión de socios). El nivel de desarrollo de los instrumentos de gestión presenta diferencias importantes entre las tres regiones derivadas en gran parte de las obligaciones que impone la legislación en cada una de ellas. Las leyes y reglamentos relacionados con las subvenciones, las obligaciones fiscales y contables, etc. varían de una región a otra, condicionando la existencia de ciertos instrumentos de gestión. En general, la parte del proceso de gestión más precaria se centra en los sistemas de evaluación y control de resultados.

Este grado de cierta informalidad se refleja también en el tema de la financiación. En general, y excepto en aquellos casos en los que la obtención de subvenciones o la ley obliga a unos procesos concretos, se detecta una cierta relajación respecto a la elaboración y control de presupuestos, balances, gestión de patrimonio, gestión de tesorería, etc. Esta situación se debe o bien a una conceptualización deficiente, una baja profesionalización de los responsables de estas tareas, o bien al retraso en la informatización de determinados procesos, y una baja





valoración de la información de gestión respecto del éxito de la institución. La presión social por la transparencia, las exigencias de los “donantes” o administraciones subvencionadoras, las nuevas legislaciones, etc. han comportado un cambio sustancial en el tratamiento de la información financiera, detectándose mejoras considerables en los últimos años.

Se observa un alto grado de dependencia financiera de las entidades respecto de la administración que se considera que es “el primer recurso y el recurso del futuro”, aunque también se detecta cierta tendencia a promocionar estrategias que tiendan a reducir el grado de dependencia respecto a la financiación pública. Debe destacarse la creciente movilización hacia el establecimiento de convenios o contratos con las administraciones públicas en lugar de subvenciones, indicando un cierto desarrollo de la cultura contractual, con todos los cambios de organización, funcionamiento y mentalidad que esto comporta.

En general, la financiación procedente del sector empresarial es todavía escasa y no existen mecanismos claros de relación con este sector. Asimismo la aportación “social” o ciudadana representa un porcentaje bajo de los recursos a pesar del alto nivel de adhesión ideológica que desprenden muchas organizaciones.

La situación financiera de la mayoría de las asociaciones puede calificarse de inestable por la incertidumbre que rodea la mayoría de los ingresos. La proporción de ingresos procedentes de socios, venta de servicios, subvenciones públicas, donaciones privadas... varía substancialmente de una organización a otra, y con ello el grado de incertidumbre hacia el futuro. Es positivo señalar que las organizaciones inglesas han conseguido la disponibilidad de un cierto margen de maniobra financiera derivada de los buenos resultados obtenidos.

Paralelamente se observa un incremento de los ingresos por precios y venta de servicios que responde a una necesidad de cubrir fuentes de ingresos inestables o en desaparición, y a la tendencia general de transferencia de las subvenciones generalistas hacia ayudas a outputs concretos. En este contexto de incertidumbre financiera y de búsqueda de recursos debe advertirse la dificultad de encontrar el equilibrio entre la actividad mercantil y la actividad social, eje y centro de toda actividad productiva del sector asociativo.


Las asociaciones tienden a mantener sus infraestructuras y sus servicios básicos con las aportaciones de los socios, cuotas que varían considerablemente de una entidad a otra. La gestión de la recaudación de dichas cuotas es otra especificidad de gestión que a veces se convierte en una barrera para el incremento y participación de los socios en el desarrollo de la entidad.

Las asociaciones responden a los intereses de los ciudadanos, intereses que quedan reflejados en la misión y sus objetivos, y se concretizan en la oferta productiva de la asociación. Las actividades y servicios desarrollados por las entidades analizadas son muy diversos pero tienen todos el objetivo común de responder a unas necesidades sociales claras. Las asociaciones aparecen como entidades prestadoras de servicios, algunos de ellos como complemento o incluso sustitución de las prestaciones del sector público. Globalmente, las asociaciones francesas e inglesas analizadas tienen un funcionamiento más acusado como agencias de servicios. Una asociación ciudadana tiene en catálogo cuatro servicios estables como mínimo.

Se detecta que el incremento de actividades y servicios se ha producido por acumulación, en general con un bajo control sobre la propia actividad e impacto. Este es un handicap importante porque las asociaciones juegan un rol en favor de la cohesión social, y del mantenimiento y desarrollo del tejido social. El conocimiento del impacto, resultados y cuotas de mercado que cubren las asociaciones en su actividad productiva es un paso necesario para asegurar la mejora de las prestaciones.

Es importante notar también que el sector asociativo es un importante núcleo de ocupación. El sector asociativo emplea a una gran cantidad y diversidad de población, muchas veces colectivos que difícilmente encuentran trabajo en el sector mercantil o público. De todas formas es necesario destacar que, precisamente por la incertidumbre que pesa sobre el futuro financiero de las asociaciones, la ocupación en este sector es en muchas ocasiones fluctuante e inestable. Aquellas entidades que se han consolidado como prestadoras de servicios públicos o comunitarios ocupan a mucha más gente que aquellas entidades destinadas principalmente a los socios.

La **contribución a la gobernabilidad de la sociedad** es uno de los roles esenciales de las asociaciones. Esta contribución se observa en su capacidad de respuesta a las necesidades sociales reflejando



los nuevos problemas y tendencias y desarrollando servicios y actividades acordes. La colaboración en la prestación de servicios públicos es otra de las vías de expresión de la contribución a la estructuración y gobierno de la sociedad. Nos centraremos aquí en dos de los aspectos no tratados hasta ahora: la capacidad de movilización del ciudadano, la implantación social, y el conjunto de relaciones con otros agentes sociales, especialmente la función de intermediación entre el individuo y el poder público.

➤ Socios y voluntarios adscritos a un proyecto, una misión o unos servicios concretos son el principal indicador de implantación social de una entidad. El papel de socios y voluntarios varía considerablemente de unas entidades a otras precisamente por el propio carácter de la entidad. El socio es el valor de la asociación. Los colectivos de socios han experimentado un gran crecimiento en los últimos años, con cierta estabilización del índice de rotación. La antigüedad que domina es la de 4 años, mostrando el incremento del compromiso ciudadano que refleja un cambio de valores, especialmente en el colectivo de adultos de entre 30 y 50 años.

➤ En general, el socio participa en el gobierno de la asociación, y se consolida básicamente como un socio-apoyo. El socio implicado se define o bien como socio colaborador que presta voluntariamente sus servicios a la asociación o bien se vincula directamente a los órganos directivos de la entidad. Estos procesos denotan cierta confusión entre las figuras del socio y el voluntario. El voluntariado es un valor diferencial en las distintas regiones.

➤ Las asociaciones, como organizaciones voluntarias de personas, movilizan a los ciudadanos para la obtención de recursos financieros, el apoyo a un proyecto concreto, o la donación de trabajo. Los voluntarios aparecen como un valor social en la mayoría de las asociaciones dedicadas a la prestación de servicios sociales. Así mismo, el voluntariado aparece como un recurso muy útil frente a las incertidumbres financieras ya que permiten reducir costes y asegurar la prestación de servicios. Los perfiles y dedicación del voluntario varían considerablemente aunque tienden a ser socios o simpatizantes de la entidad, con una dedicación de unas tres horas semanales, y una antigüedad y edad similar a la del socio.

➤ La contribución a la gobernabilidad de la sociedad se consigue también a través de la implantación social. Comunicación, relación con otros agentes de

la sociedad y participación en procesos sociales y públicos estructuran la vida activa de la entidad en su contexto social y territorial. Las asociaciones desarrollan una gran actividad de comunicación exterior con la producción de muchas publicaciones, algunas de ellas de alta calidad técnica. Pero al mismo tiempo, la transparencia hacia la sociedad y también de cara al propio socio es limitada. Sólo en aquellos casos en los que la legislación obliga a una cierta transparencia se detectan actitudes de comunicación de los procesos internos de gestión. Las asociaciones son en muchas ocasiones plataformas de comunicación-proyección exterior.

➤ La participación en procesos sociales y procesos públicos –congresos, seminarios...–es alta. Esto es un síntoma positivo que indica un grado elevado de participación e implicación en la problemática del mundo actual, al mismo tiempo que contribuye a que las asociaciones jueguen un rol esencial en la organización y transformación de la sociedad.

➤ Las relaciones de las asociaciones con el resto de agentes sociales y económicos son distintas en las tres regiones analizadas. La participación en entidades de segundo grado o redes de asociaciones es un punto favorable, pero las colaboraciones bilaterales o multilaterales con asociaciones u otros agentes tienen un gran potencial de desarrollo. Globalmente se puede afirmar que todavía debe trabajarse en la estructuración del rol del sector asociativo en el desarrollo social y económico ya que no existen pautas claras de relaciones entre los distintos sectores. Las relaciones más formalizadas son las que se dan con el sector público, fundamentalmente en el ámbito local, básicamente basadas en la doble función de prestadores de servicios-financiación de dichos servicios. Mientras en la sociedad inglesa el papel y la solvencia de las organizaciones no lucrativas como agentes de promoción social es claro, en el caso francés y catalán, la historia social y la estructuración del estado hacen que no exista un reconocimiento explícito de este rol.

➤ Las relaciones con el sector mercantil son escasas, y sobretodo ambiguas, ya que en ocasiones se centra en el terreno de la competencia por unos segmentos de mercado concretos.

➤ La excelencia es un objetivo, una manera de trabajar, en los próximos años. A modo de resumen, podemos afirmar que las asociaciones analizadas presentan rasgos de excelencia que varían de una a otra y que se priorizan de distinta manera en una región



u otra. Todas ellas se enfrentan a los retos de contribuir a la constitución de un espacio europeo para las asociaciones, dar respuesta a la demanda social de una mayor transparencia, responder al aumento de la presión para cubrir nacientes necesidades sociales y colaborar en la gobernabilidad de la sociedad estructurando los intereses de los ciudadanos y convertirse en instrumentos básicos de expresión de intereses, intermediación y negociación. Las asociaciones prestan un servicio esencial a la sociedad en tanto que retan el status quo e intentan ofrecer ofrecen un quo mejor: los elementos de excelencia ayudan a que esta tarea se lleve a buen fin.

8.2. Propuestas de futuro

El análisis de la excelencia en las tres regiones europeas nos ha permitido una primera aproximación a algunas de las problemáticas del sector en estos territorios. Obviamente el análisis plantea una serie de limitaciones importantes y por eso hemos creído conveniente hacer unas reflexiones finales más amplias sobre el sector asociativo en Europa y sobre la excelencia en las asociaciones.

Las reflexiones y propuestas que se especifican a continuación se desarrollan alrededor de dos objetivos: por un lado la estructuración del sector asociativo como tal a nivel europeo; por otro la mejora cualitativa interna del sector.

8.2.1. Estructuración del sector:

Conocimiento

Reconocimiento

8.2.2. Excelencia en las asociaciones:

Gobernabilidad y democracia

Mobilización ciudadana

Desarrollo institucional y organizacional

Actividad productiva

8.2.1. La estructuración del sector asociativo

El sector asociativo es un sector en general poco conocido por su gran diversidad de formas, características y roles. La Comisión Europea se ha planteado desde hace ya algunos años la necesidad de investigar y analizar este sector tan complejo, para el que todavía no se ha encontrado una terminología común aceptable para todos. En este contexto, se plantean dos líneas de trabajo estratégicas:

- el **conocimiento** del sector asociativo
- el **reconocimiento** del sector asociativo.

Conocer internamente el propio sector es una prioridad esencial para trabajar en su estructuración y mejora. Aparecen tres ámbitos básicos de trabajo:

1. El análisis de la realidad asociativa, con especial énfasis en la definición y caracterización del sector en los distintos países europeos.

El trabajo de análisis de la realidad asociativa debe incluir también el estudio sobre el papel del sector en la sociedad europea y las características diferenciales en cada uno de los países. La investigación sobre el rol de las asociaciones en la estructuración social, el mantenimiento de la cohesión social y su contribución al Estado del bienestar, así como sus potenciales aportaciones a la construcción de Europa son tres campos prioritarios de análisis.

2. Observatorio. El establecimiento de un observatorio de seguimiento de la evolución del sector asociativo en Europa podría aparecer como la continuación y consolidación del trabajo realizado para el Libro Blanco de las Asociaciones. Este observatorio podría tener al menos tres tipos de actividades:

- Base de datos sobre el sector con especial énfasis en el tipo de entidades existentes, subsectores de actividad, su número, los servicios prestados, socios y voluntarios, empleo, sistemas y fuentes de financiación...
- Detección de elementos de buena práctica en las asociaciones europeas. Consolidación de un premio anual de Best Practice de las asociaciones en Europa.
- Constitución de panels de detección de necesidades y problemáticas emergentes en la sociedad, en paralelo a panels de conocimiento de las problemáticas internas del sector y de sus tendencias de futuro.

3. Legislación. Las diferencias legislativas sobre el sector en los distintos países europeos condicionan la comprensión de su estructura y funcionamiento, y hacen difícil la aplicación de medidas de promoción del sector para toda Europa. El análisis de la situación legal del sector asociativo en cada país de la Unión y los esfuerzos de armonización de legislaciones son dos líneas de trabajo esenciales para la estructuración del sector.

El **reconocimiento** del sector asociativo se basa sobretudo en facilitar a los ciudadanos y a sus instituciones, así como al sector público, el conocimiento y dimensión de la contribución del sector asociativo a la gobernabilidad y al desarrollo.

1. La contribución a la gobernabilidad de las sociedades se realiza básicamente a través de la detección de necesidades de los ciudadanos, en la prestación de servicios y en la representación de la población en diversos procesos. En este sentido la Comisión puede facilitar esta contribución a partir de distintas actuaciones:

- Programas de difusión del trabajo de las asociaciones
- Programas de clarificación y facilitación de las relaciones entre el sector asociativo y las administraciones públicas
- Contribución al establecimiento de relaciones sector asociativo-empresa, y especialmente con las entidades financieras.

2. La contribución al desarrollo se basa sobre todo en la función de estructuración social que juegan las asociaciones y en el hecho de que constituyen cada vez más grandes bolsas de empleo. El papel de las asociaciones como creadoras de ocupación se ha incrementado notablemente con el desarrollo de sus actividades económicas y su contribución al desarrollo de políticas públicas. En este sentido se puede trabajar en la línea de

- soporte al empleo en el sector asociativo;
- programas de soporte a la estructuración de redes de asociaciones, a nivel local y a nivel internacional.

8.2.2. La excelencia en las asociaciones

El sector asociativo europeo presenta una gran diversidad de características que condicionan su desarrollo. Sobre todo en aquellos países donde históricamente el sector ha sido menos reconocido, se debe llevar a cabo un proceso de desarrollo de la excelencia en el sector para que deje de ser considerado el pariente pobre de la estructura productiva y social de nuestras ciudades y países.

Hemos mostrado a lo largo de este trabajo que la excelencia total no existe, pero sí que se pueden desarrollar una serie de elementos de excelencia que son transferibles a otras realidades. La definición del rol social del sector no lucrativo está en la base de la consolidación de muchos de los criterios de excelencia analizados a lo largo de este estudio. Las referencias hacia la excelencia han sido definidas en base a una serie de elementos sobre los que se puede incidir fácilmente para mejorar el rol y el impacto social de nuestras asociaciones.

Esto nos lleva a considerar una serie de propuestas para asegurar que las asociaciones europeas trabajan en la línea de desarrollo de la excelencia. Hemos identificado cinco ámbitos de actuación, en los cuales definimos algunas pautas de excelencia. La mayoría de las acciones están orientadas a la formalización, modernización, y racionalización de las asociaciones. El objetivo final, después de una consulta exhaustiva a las asociaciones, sería obtener unos criterios e indicadores cuantitativos que permitieran medir la excelencia de las distintas entidades.

Gobernabilidad y Democracia

Las asociaciones juegan un papel cada vez más esencial en la estructuración de la sociedad, en la detección de necesidades y problemas emergentes, y en la lucha por el mantenimiento de la cohesión social. Definir una misión y unos objetivos de forma clara es la vía para conseguir transmitir valores y crear significados como respuesta a unos intereses colectivos específicos o a unas necesidades sociales concretas. De esta forma las asociaciones pueden ayudar y contribuir a la gobernabilidad de un territorio a través de la detección de nuevas necesidades y problemáticas, la representación de los distintos grupos e intereses, y la experimentación en soluciones.


Las tres funciones básicas de las asociaciones son informar con convencimiento y contundencia del estilo de vida que proponen; vertebrar la ciudad desde la autoorganización asociativa de la ciudadanía; y facilitar servicios para que lo que proponen se transforme en vida de ciudad (calidad de vida).

Los procesos de gobernabilidad también requieren el establecimiento de canales estables de relación con otros agentes sociales y económicos. Se necesita trabajar en la línea de mejorar e intensificar las relaciones de las asociaciones con los otros agentes sociales y económicos.

Las asociaciones son una de las vías de implicación de los ciudadanos en la vida democrática y en la respuesta a las necesidades de las personas. Por eso es importante fomentar las pautas y mecanismos de comportamiento democrático con renovación de cargos por elección, etc., al mismo tiempo que se fomenta la transparencia en la gestión y las decisiones de gobierno.

Como entidades con un rol social, las asociaciones han de mejorar también sus mecanismos de comunicación con los ciudadanos, sus socios o usuarios





potenciales. La comunicación es uno de los pulsos vertebradores de la asociación actual: comunicación con el voluntario, con los socios, con los usuarios, con los ciudadanos, con otras asociaciones, con la administración y con la empresa. En estos procesos de comunicación debe implicarse siempre a los propios públicos comunicativos: la asociación no está al servicio de los ciudadanos o los socios sino que se organiza desde la comunicación con los ciudadanos, los voluntarios y los socios.

Una asociación debe estar siempre en una red de asociaciones de manera activa. La función de la asociación es el civismo. La función de la red es el lobbismo, es decir, hacer que esta cualidad de vida cívica sea modelo de vida de ciudad. Una asociación y su red está en contacto de cooperación continuada con la administración especialmente con el gobierno local. La cooperación ha de permitir priorizar necesidades, unir esfuerzos y multiplicar respuestas de servicios y no ser solamente una fuente de subvenciones.

Movilización ciudadana

Las asociaciones tienen una clara capacidad de estructurar la sociedad a través de la movilización de los ciudadanos y ciudadanas. El compromiso voluntario contribuye a responder a los principales retos de nuestra sociedad. El voluntariado favorece la realización de las personas, la mejora de la calidad de vida, un desarrollo económico y social más equilibrado, la creación de empleo... El voluntariado puede aparecer en muchos frentes distintos, pero es en las asociaciones donde se desarrolla con mayor vigor y creatividad. Implementar programas y ayudas que fomenten la expansión del voluntariado es una tarea importante para el desarrollo del sector asociativo.

En primer lugar, se debe conseguir comprometer a los propios socios. Así mismo las asociaciones necesitan trabajar en la mejora de la gestión del socio, elemento básico de su existencia. La asociación debe disponer de una política activa de captación y fidelización de los socios.

Desarrollo institucional y organizacional

Es importante promover acciones que faciliten a las asociaciones su formalización jurídica y el establecimiento de mecanismos de gobierno y gestión democráticos, modernizados y eficientes. Además, en

tanto que organizaciones independientes, las asociaciones deben conseguir autonomía, estabilidad y control financiero.

- Mejora de los mecanismos de gestión
- Mejora de los mecanismos de gobierno de las asociaciones: asegurar el funcionamiento democrático y la participación de los socios en el gobierno de la asociación. La transparencia es una de las características de una asociación.
- Asegurar y mejorar los sistemas de financiación de las asociaciones
- Fomentar el empleo en las asociaciones

Actividad productiva

La actividad productiva es la vía de plasmación de la misión. En tanto que organizaciones con una función, actividades y/o servicios, las asociaciones deben asegurar la mejor calidad en el proceso de organización, prestación de servicios y evaluación de la propia organización.

La misión de las asociaciones se fabrica desde la oferta de servicios como materiales constructores. Servir a los socios y servir a los ciudadanos del público objetivo son las dos prioridades de las asociaciones, y en tanto no tienen una finalidad lucrativa y económica son entidades civiles o públicas.

Las asociaciones necesitan hacer un esfuerzo de mejora y racionalización de su oferta productiva tanto para responder con mayor exactitud a las necesidades sociales como para aprovechar de la mejor forma posible los recursos económicos y humanos disponibles. La evaluación de la capacidad de producción, y de sus resultados es un elemento importante para mejorar los rendimientos de la asociación. Sólo de esta forma las asociaciones lograrán encontrar el equilibrio entre la actividad comercial y la actividad social, ya que la primera sólo se justifica si se destina a reforzar la segunda. Esto exige las mejoras de las técnicas y los instrumentos de gestión, y una cultura organizacional orientada al resultado.

Cada asociación decide y obtiene su excelencia particular: fija con más precisión estos o aquellos criterios, los trabaja y los transforma con resultados. Cualquier actuación hacia el sector debe contribuir al desarrollo de esta excelencia.

Barcelona, febrero 1996

Resumen del estudio realizado para la:
Comisión de las Comunidades Europeas
Dirección General XXIII/A/4

Dirección ejecutiva:

Interés General

Sra. Marta Ferrés

Dirección técnica y equipo de producción:

Grup CIEU-INITS S.A.

Sra. Mireia Belil
Sra. Carmen Dominguez

European Institute for Urban Affairs

Sr. Michael Parkinson
Sra. Vicky Roberts

Meridiana

Sr. Michel Langand

Comisión de expertos:

Sr. Albert Serra
Sr. Toni Puig
Sr. Alfred Vernis



Anexo. Las asociaciones analizadas: descripción

En este anexo final presentamos una breve presentación de las asociaciones basada en su localización geográfica, su campo temático de actuación y su ámbito territorial de desarrollo.

Obviamente esta primera descripción-presentación está condicionada por los criterios seguidos para la selección de asociaciones y por el número y tipo de organizaciones que finalmente se han prestado a colaborar en este estudio.

Localización geográfica

Las entidades finalmente entrevistadas han sido 44, distribuidas por zonas de la siguiente forma: 20 en Cataluña, 12 en la región francesa de Provence-Alpes-Côte d'Azur y 12 en la zona inglesa de West Midlands. Los datos identificadores de las entidades seleccionadas por orden alfabético son:

CATALUÑA:

1. Associació Catalana d'Esport per a Tothom (ACET)
Balmes 24, 3è 2a. 08007 Barcelona
2. Asociación Española de Márketing Directo (AEMD)
Av. Diagonal 437, 5è 1a. 08036 Barcelona
3. Associació d'Espectadors del Teatre Lliure (AETLL)
Montseny 47. 08012 Barcelona
4. Associació de Familiars de Malalts Mentals de Catalunya (AFAMMCA)
Art 7-9, bx. 08041 Barcelona
5. Amics de la Gent Gran (AGG)
Grassot 3, 1r. 08025 Barcelona
6. Asociación de Minusválidos de Barcelona (AMIBA)
Jordi de Sant Jordi 11, bx. 08027 Barcelona
7. Amics de la Bici. Agrupació d'Usuaris i Usuàries
Demòstenes 19. 08028 Barcelona
8. Associació de Paràlisi Cerebral (ASPACE)
Marc Aureli 16, bx. 08006 Barcelona

9. Ateneu Popular de Ponent
Pau Claris 10. 25008 Lleida
10. Casal Lambda
Ample 5, bx. 08002 Barcelona
11. Centre de Lectura de Reus
Major 15. 43201 Reus (Tarragona)
12. Lliga per a la Defensa del Patrimoni Nautral (DEPANA)
Sant Salvador 97, bx. 08024 Barcelona
13. Grup Excursionista i Esportiu Gironí (GEiEG)
Plaça del Ví 7, pal.. 17001 Girona
14. Associació Llevant d'Ajuda al Toxicòman
Gran Via 562, pal. 1a. 08011 Barcelona
15. Moviment Educatiu en el Temps Lliure Infantil i Juvenil del Baix Llobregat (MOVI-BAIX)
Parc de Torreblanca, s/n.
08980 Sant Feliu de Llobregat (Barcelona)
16. Pallassos Sense Fronteres (PsF)
Ptge. Prunera 3, bx. 08004 Barcelona
17. Associació Rosa Sensat
Còrcega 271, bx. 08008 Barcelona
18. SOS Racisme
Escudellers Blancs 12, bx. 08002 Barcelona
19. Unió de Pagesos de Catalunya
Av. Fransesc Cambó 14, 3r. B.
08003 Barcelona
20. Voluntaris 2000
Av. Cardenal Vidal i Barraquer 30 (Torre Jussana). 08035 Barcelona

PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR:

1. Association ACTES
8, Avenue Urbain Bosis. 06300 Nice
2. Association 3 CI
14, rue de Dominicaine. 13001 Marseille
3. Collee Cooperatif
2, Avenue Jules Isaac. 13100 Aix-en Provence
4. Maison d'Enfants Costebelle
392, rue Paradis. 13008 Marseille
5. Echanges Culturels en Mediterranéo (ECUME)
45, rue du Panier. 13001 Marseille

6. Centre d'Interêt du Quartier
Bonneveine-Vieille Chapelle-Lapin Blanc. 13008
Marseille
7. Association J. B. Fouque pour l'Aide a l'Enfance
272, Av. de Mazargues. 13266 Marseille
8. Association pour le Developpement de la
Pedagogie Freinet
52, Bd. du Sablier. 13008 Marseille
9. Puissarce Cadres
43, Bd. Itam. 13150 Tarascon sur Rhone
10. Relais Esperance
8, rue Nègre. 13005 Marseille
11. Solidarités Marseille Tiers-Monde
38, rue Raphaël Ponson. 13008 Marseille
12. UCRIF
Le Monoir Boulouris. 83700 St. Raphaël

WEST MIDLANDS:

1. Afro Caribbean Resource Centre
339, Dudley Road, Winson Green, Birmingham
B18 4HB
2. Brook Advisory Centre (BAC)
9, York Road, Edgbaston, Birmingham B16
9HX
3. Birmingham Association of Youth Clubs (BAYC)
25, Spring Road, Edgbaston, Birmingham
4. Birmingham Body Positive (BBP)
38, Princip St., Birmingham B4 6LE
5. Birmingham Disability Resource Centre
(BDRC)
Bierton Rd. Centre, Bierton Rd., Yardley,
Birmingham B25 8PQ
6. Birmingham District Citizen's Advice Bureau
(B'HAM CAB)
Colmore Circus Subway, Birmingham B4 6AJ
7. Birmingham Settlement
318, Summer Lane, Newtown, Birmingham
B19 3RL
8. Co-Enterprise
138, Digbeth, Birmingham B5 6DR
9. Community Roots Enterprise Centre (CREC)
337-339, Soho Road, Handsworth, Birmingham
B21 9SD
10. Quality Childcare Support Services (QCSS)
The Wilson Road Centre, 35, Wilson Road,
Handsworth, Birmingham
11. St. Basil's Centre
Heath Mill Lane, Deritend, Birmingham B9
4AX

12. The Stonehouse Gang
90-92, Burnel Road, Selly Oak, Birmingham
B29 5FM

A nivel geográfico las asociaciones seleccionadas se distribuyen como se puede observar en los gráficos siguientes.

Ámbito territorial

Las asociaciones no lucrativas delimitan su ámbito territorial de actuación en función de la misión o finalidad que persiguen y de su capacidad operativa para llegar a una población determinada. Las empresas privadas delimitan áreas de mercado en función de las cuales desarrollan las estrategias convenientes para colocar sus productos y las instituciones públicas cuentan con una serie de competencias que han de cubrir en aquellos ámbitos territoriales que le son propios según las leyes vigentes.

A nivel asociativo esta delimitación permite además una identificación con la población destinataria de las actividades o servicios que ofrecen, por la propia implicación en forma de socios o miembros de parte o toda la población que disfruta o se beneficia de la acción asociativa.

Entre las entidades entrevistadas existe una gran heterogeneidad de ámbitos territoriales de actuación. Por ejemplo, la asociación SOS Racisme cubre los cerca de 32.000 km² de superficie de Cataluña, mientras el Centre d'Interêt du Quartier trabaja en una zona muy inferior, los barrios de Bonneveine, Vicelle Chapelle y Lapin Blanc de Marsella, ciudad que en conjunto tiene una superficie de 241 km², y el St. Basil's Centre cubre la región de West Midlands de 12.370 km².

A pesar de esta diversidad de ámbitos, hay un dominio claro de las entidades que funcionan a nivel de región o comarca y de ciudad, como se puede observar en el gráfico adjunto. Las entidades con ámbitos más extensos –país o internacional– o inferiores al regional –barrio o ciudad– son relativamente escasas tanto en la región francesa como catalana, mientras en el caso del West Midlands predomina claramente el ámbito ciudad.

No parece existir una correlación clara entre el ámbito territorial de actuación y la buena práctica asociativa, pero consideramos interesante apuntar que las organizaciones deben plantearse este tema de



forma explícita para poder optimizar los esfuerzos encaminados a la consecución de los fines establecidos. Sin embargo, la adecuación de los objetivos, funciones y capacidad productiva a un ámbito territorial determinado es un elemento más de excelencia.

Ámbito de actuación prioritario

En todo el mundo existen muchas y variadas clasificaciones de las organizaciones no lucrativas (según la tipología del público objetivo, según la forma jurídica de la entidad...) y de sus campos de actuación y/o temáticas. Para la realización de este estudio hemos seguido la clasificación por ámbitos de actuación elaborada por la empresa Grup Cieu/Inits para una institución pública barcelonesa –el Instituto Municipal de Animación y Tiempo Libre– que incluye los siguientes sectores de actuación:

- Comunicación
- Cooperación internacional
- Cultura
- Deporte
- Educación

- Medio ambiente
- Producción
- Salud
- Sociedad
- Soporte social
- Tiempo libre

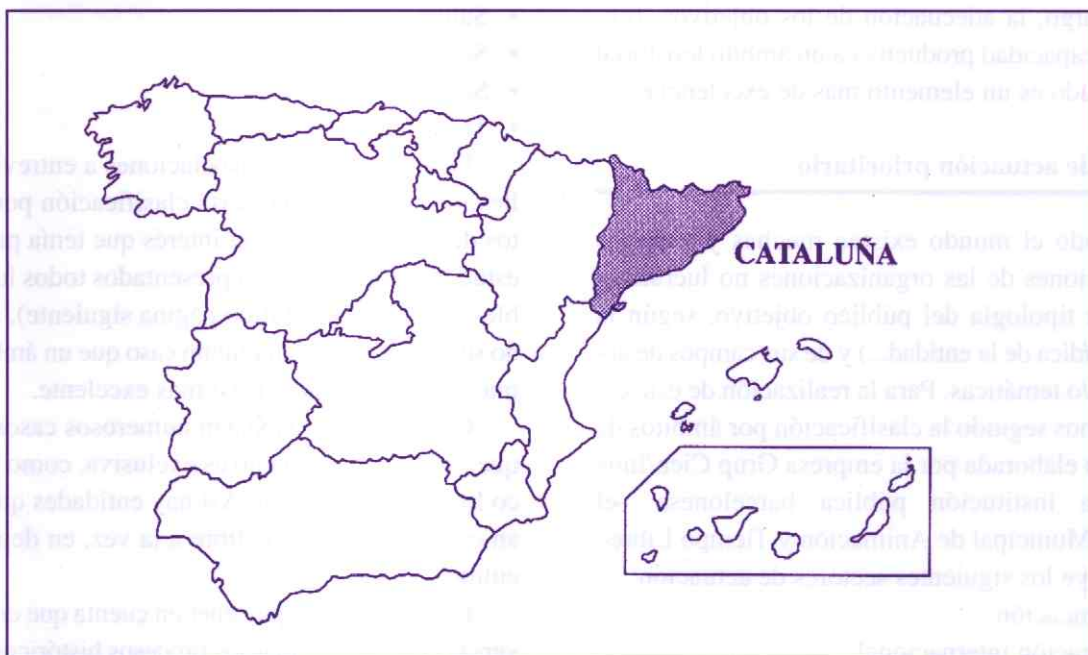
La elección de las asociaciones a entrevistar ya llevaba implícita una cierta clasificación por ámbitos de actuación, dado el interés que tenía para este estudio que estuvieran representados todos los posibles sectores (ver gráfico página siguiente), aunque no se puede señalar en ningún caso que un ámbito sea más importante que otro o más excelente.

Como es lógico existen numerosos casos en los que esta clasificación no es exclusiva, como tampoco lo es la vida misma. Así hay entidades que actúan en cultura y tiempo libre a la vez, en deportes y cultura...

Por último, hay que tener en cuenta que en las diversas zonas analizadas los procesos históricos de desarrollo son ligeramente diferentes y ello ha conducido a un predominio de sectores diferenciados a nivel territorial.



ESPAÑA



CATALUÑA

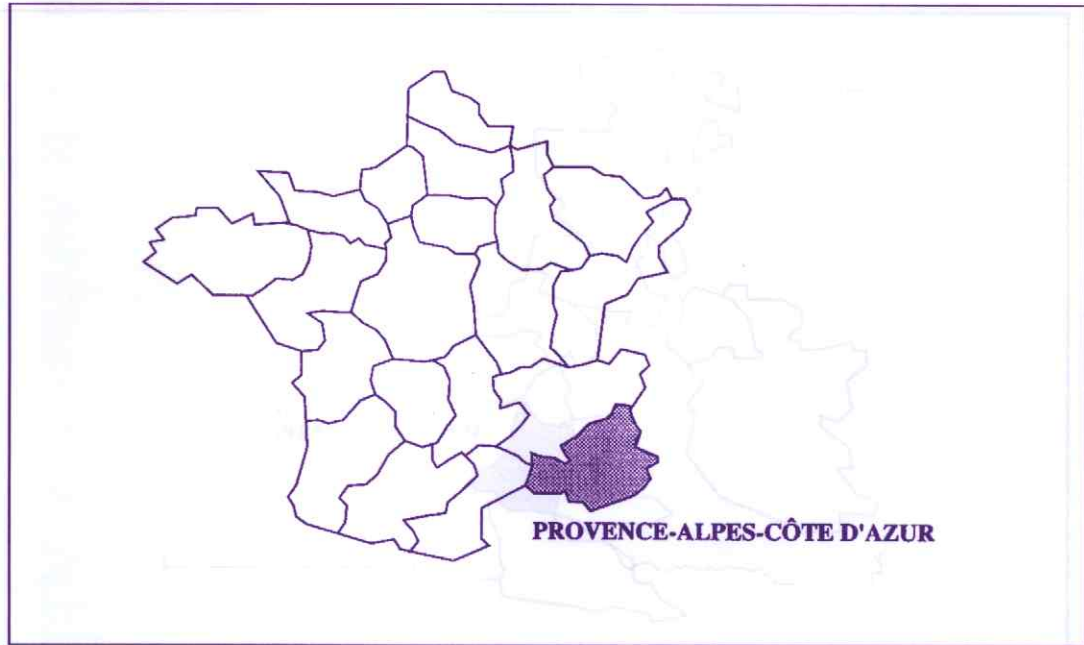


Leyenda (Mapa nacional/Mapa regional):

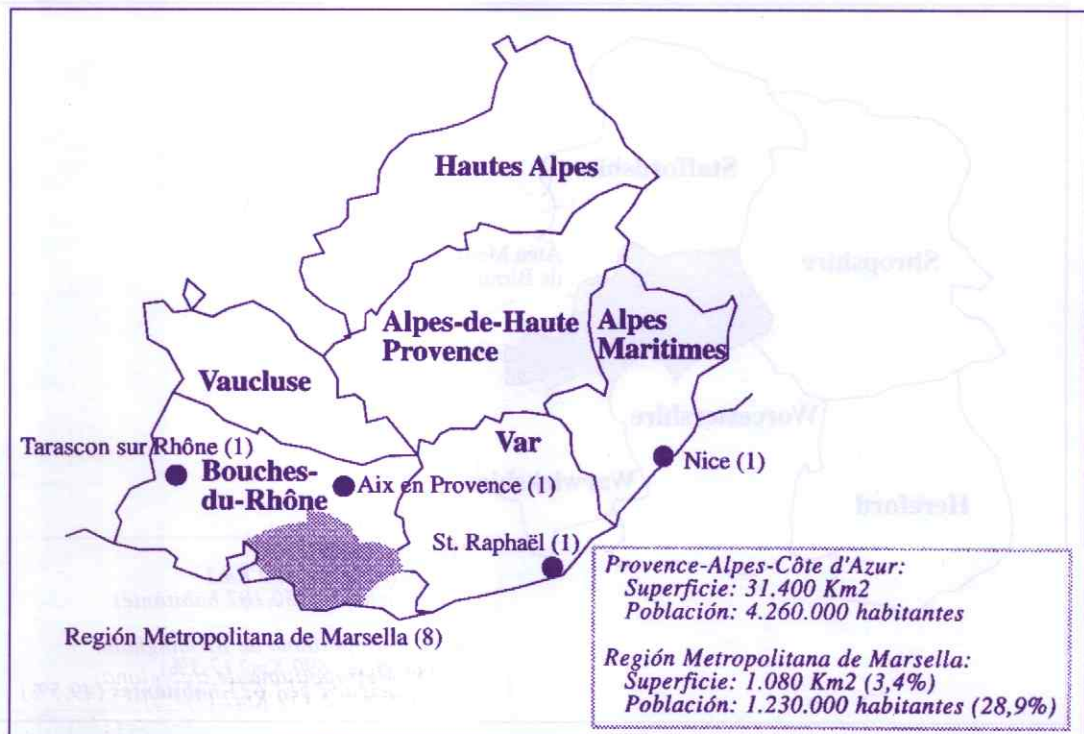
- Comunidad Autónoma/Provincia.
- C. Autónoma/Principal aglomeración urbana
- () Núm. asociaciones entrevistadas

FRANCIA

REINO UNIDO



PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

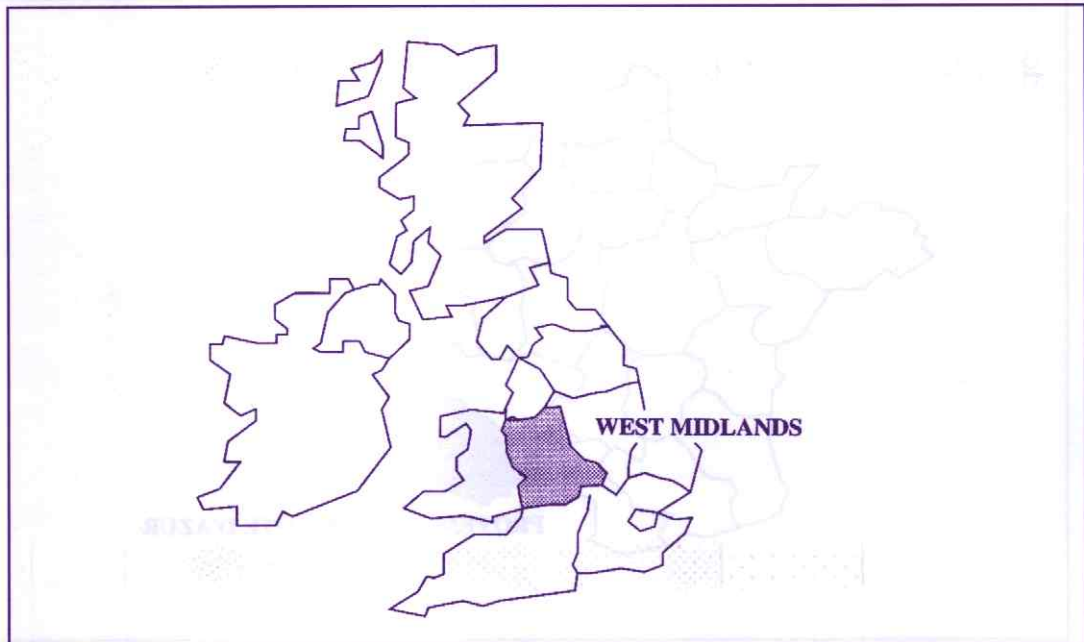


Leyenda (Mapa nacional/Mapa regional):

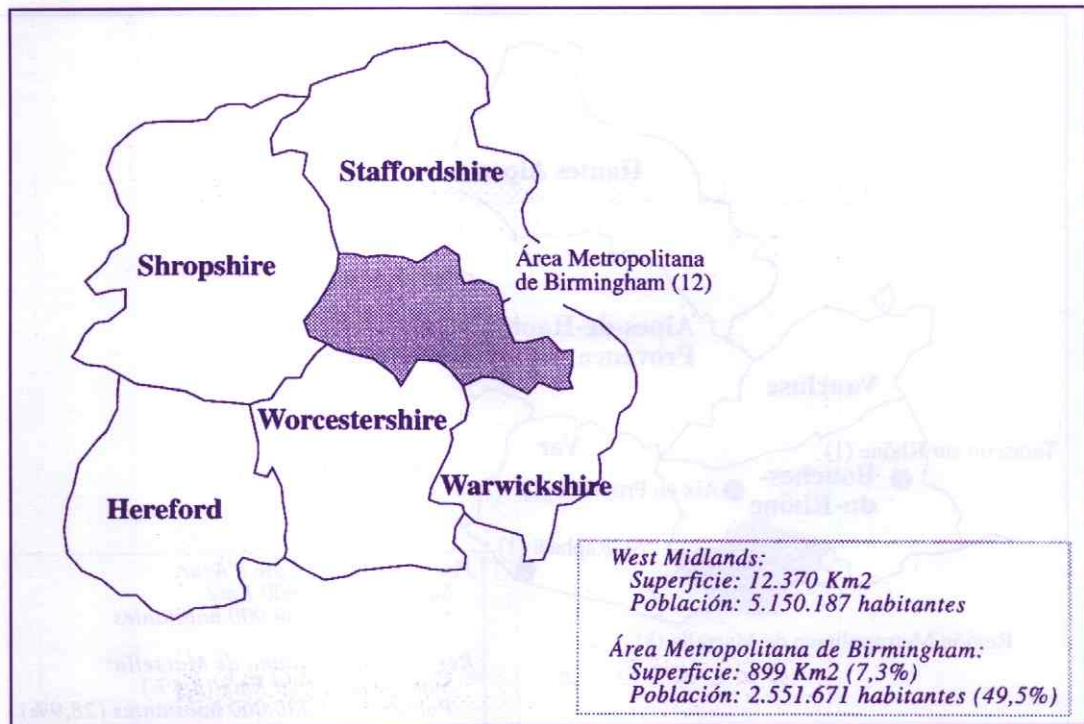
- Región/Departamento
- Región/Principal aglomeración urbana
- () Núm. asociaciones entrevistadas

REINO UNIDO

FRANCIA



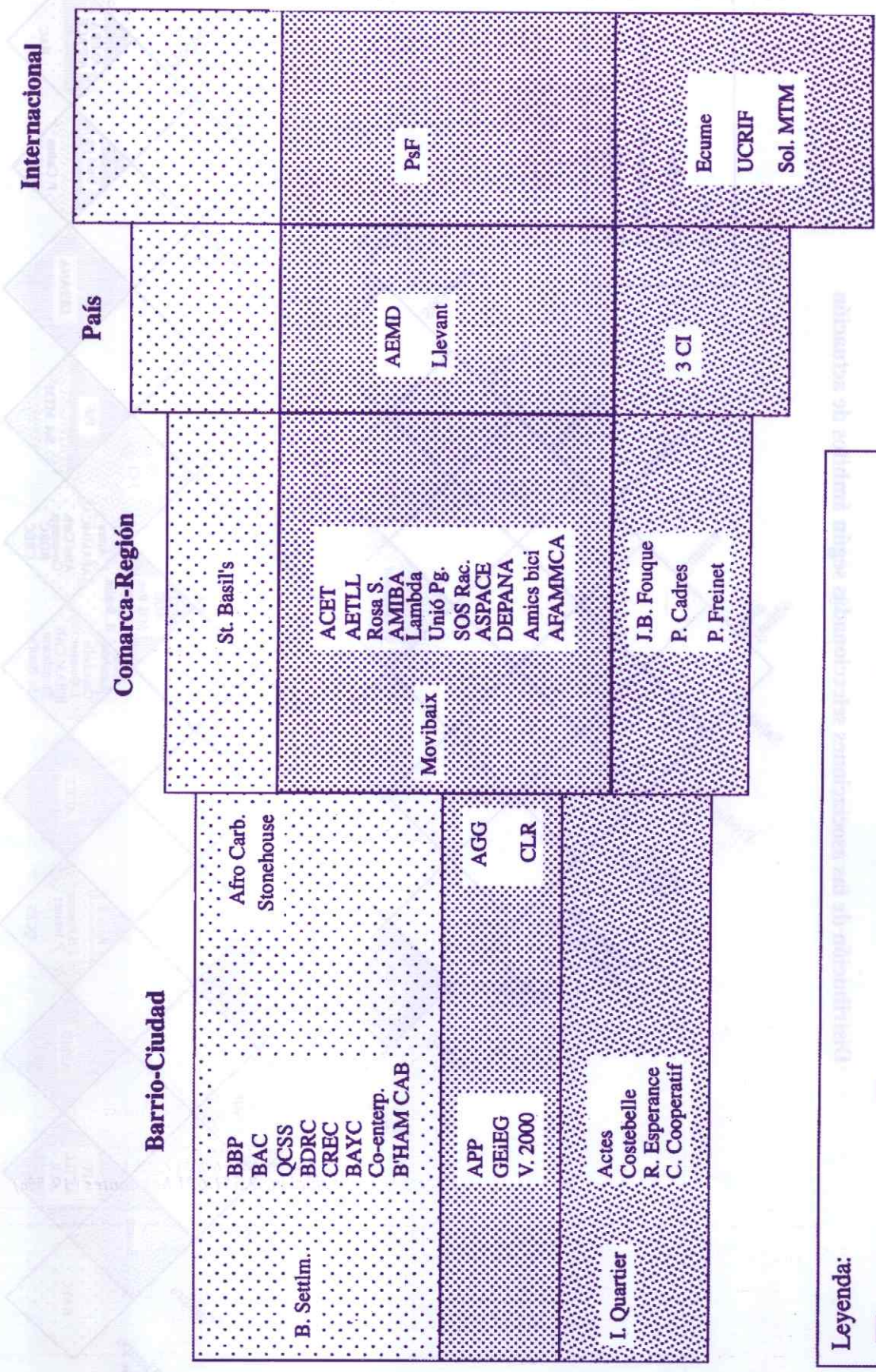
WEST MIDLANDS



Leyenda (Mapa nacional/Mapa regional):

- Región/Condado
- Región/Principal aglomeración urbana
- () Núm. asociaciones entrevistadas

Distribución de las asociaciones seleccionadas según ámbitos territoriales de actuación

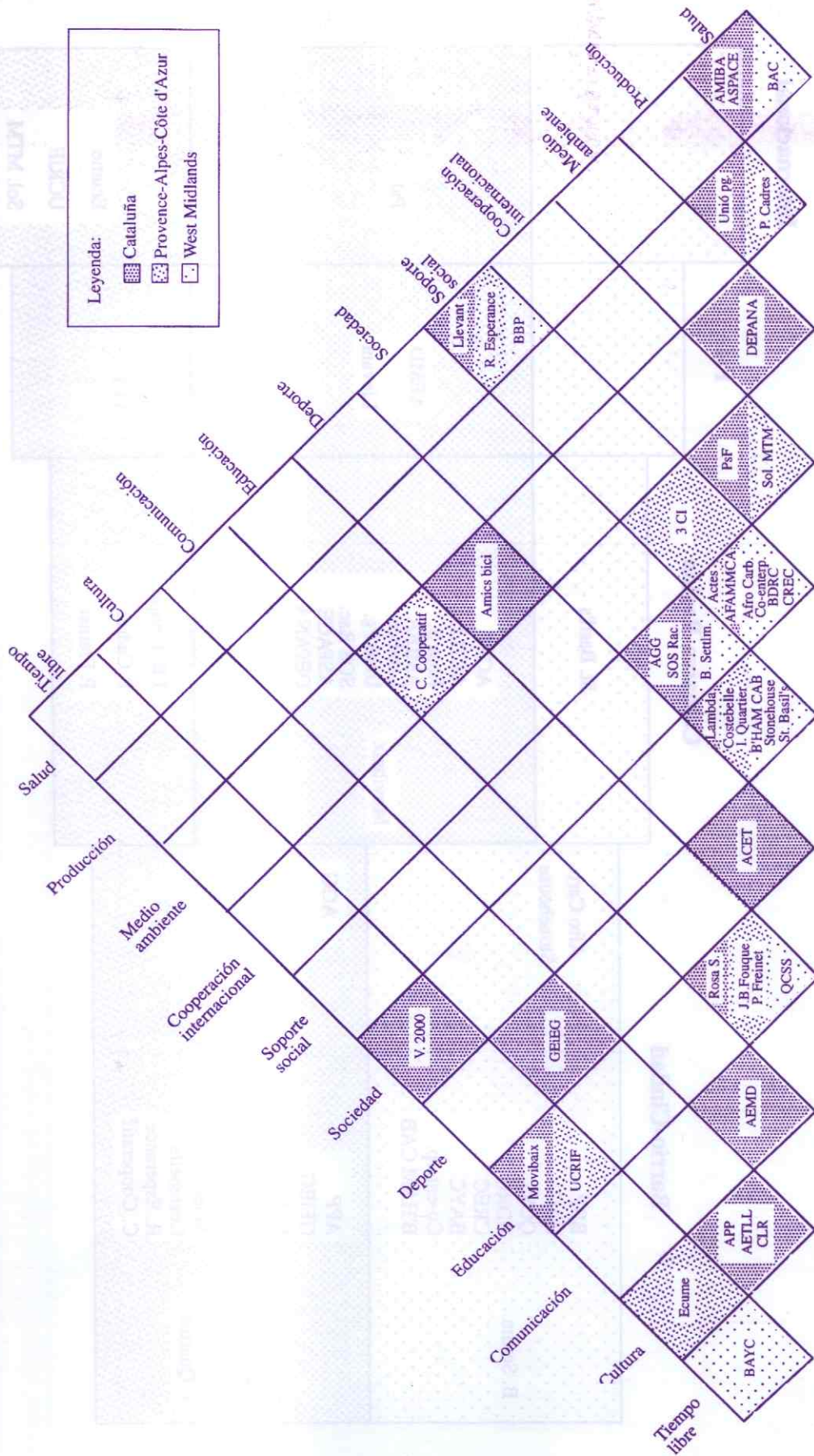


Leyenda:

-  Cataluña
-  Provence-Alpes-Côte d'Azur
-  West Midlands



Distribución de las asociaciones seleccionadas según ámbitos de actuación





Torre Jussana
Agència Municipal
de Serveis per a les Associacions
Avda. Cardenal Vidal i Barraquer, 30
Tel. 407 10 22 - Fax 407 11 97

La excelencia en el sector asociativo es un proyecto desarrollado para la Comisión Europea en respuesta a la necesidad de encontrar nuevos instrumentos y criterios de desarrollo que ayuden al crecimiento y consolidación del sector no lucrativo. La promoción de la excelencia es un elemento vital para el desarrollo del sector. A pesar de que existen distintos criterios y mediciones de la excelencia, cada asociación puede decidir y obtener su excelencia específica: define con más o menos detalle sus propios criterios, trabaja con ellos y los transforma en resultados.

Ajuntament  de Barcelona

Consell Municipal d'Associacions
de Voluntariat