

Gestionar la participación en el sector voluntario

Fernando Fantova

*Intervención preparada para el **Congreso Internacional sobre Políticas de Juventud**
(Bilbao, 19, 20 y 21 de marzo de 2003)*

Resumen

En esta intervención intentamos reflexionar sobre el sector voluntario como espacio para la participación social de las ciudadanas y ciudadanos (también de las personas jóvenes) y sobre la gestión de las organizaciones, las redes y los procesos como una de las condiciones de posibilidad de dicha participación.

Así, en primer lugar nos ubicaremos en las coordenadas del sector voluntario, tercer sector o sector no lucrativo, hoy y aquí, intentando definirlo, delimitarlo, describirlo y analizarlo de forma sucinta. Estableceremos la diferencia entre lo que entendemos por sector voluntario en general y el mundo del voluntariado en particular y nos referiremos a las potencialidades y limitaciones de este sector de las organizaciones no gubernamentales de cara a la participación social de las personas (también jóvenes) con especial atención a las tendencias que parecen advertirse en nuestro entorno en la actualidad.

En segundo lugar pretendemos analizar las contribuciones que algunos enfoques y herramientas de gestión (en un sentido abierto y mestizo de la palabra) pueden brindar a la hora de facilitar y potenciar la participación social de las personas (también jóvenes) tanto en el interior de las organizaciones como en las redes en las que éstas se conectan y, en última instancia, en los diversos procesos sociales en los que las personas toman parte o de los que quedan excluidas.

En definitiva se trata de una intervención en la que –valiéndonos de algunas aportaciones de las ciencias sociales acerca de las organizaciones y los procesos sociales y partiendo de nuestra experiencia de investigación y consultoría en el sector de la intervención

social— intentamos profundizar en el concepto de participación y analizar algunas de sus condiciones de posibilidad en el que se ha dado en llamar sector voluntario, con especial interés por la aplicación en él de algunas herramientas de gestión.

Introducción

La invitación de las personas organizadoras de este congreso me ubica, en primera instancia, ante la preocupación sobre la cantidad y la calidad de la participación de las ciudadanas y ciudadanos (y específicamente de las personas jóvenes) en los diversos procesos sociales que nos afectan, en los que estamos involucradas y en los que se juega día a día la suerte de quienes vivimos hoy y aquí y también de quienes viven más o menos lejos de aquí y de quienes vivirán en el futuro.

Me encuentro entre quienes piensan que las personas, cada una de ellas, tenemos más posibilidades de participación, más capacidad de influencia o más margen de maniobra del que muchas veces reconocemos o del que muchas manifestaciones frecuentes en nuestra cultura (pre-dominante) tienden a identificar. Pienso que nuestra forma de mirar a la realidad, nuestra forma de separar lo micro y lo macro, nuestra forma de divorciar la acción y la estructura¹ (por citar tan sólo algunos ejemplos) nos llevan con demasiada frecuencia a esa que se ha llamado *ideología de la inevitabilidad*.

Sea como fuere no es de la cuestión del cambio social y de la participación social en general de la que se nos ha propuesto partir sino de una cuestión más específica: la consideración del sector voluntario o sector no lucrativo como *espacio* para esa participación social de las personas jóvenes y de las personas en general. Y es que ciertamente no son infrecuentes las invocaciones al mundo de las organizaciones no gubernamentales o al del voluntariado como ámbito privilegiado para la participación y la solidaridad, de modo que no estará de más pararse a pensar en las limitaciones y potencialidades para la participación social que presenta el tercer sector y en algunas de sus condiciones de posibilidad. En todo caso, antes será necesario empezando por aclarar de qué estamos hablando.

¹ Sobre la integración acción-estructura y micro-macro consultar RITZER, G. *Teoría sociológica moderna*. Madrid, McGraw-Hill, 2001, pp. 443-515. Sobre cambio social tomamos como referencia, entre otras, SZTOMPKA, P. (1995): *Sociología del cambio social*. Madrid. Alianza.

Definición del sector voluntario²

Entendemos que a la hora de definir el tercer sector, sector voluntario o sector no lucrativo³ se suelen recoger los siguientes elementos⁴, más o menos presentes en la propuesta que hacen Salamon y Anheier, investigadores de referencia⁵ en el sector:

- Algunos de los rasgos definatorios propuestos hacen referencia al propio carácter de las organizaciones como tales. Así se habla de un cierto grado de diferenciación, formalización, estabilidad, continuidad, estructuración o institucionalización.
- En segundo lugar, se insiste en su carácter *no gubernamental*. Las organizaciones han de ser privadas, es decir, no han de formar parte o depender de las administraciones públicas, los poderes públicos o, en general, del sector público.
- En tercer lugar se haría referencia a la *ausencia de ánimo de lucro*. Las organizaciones no han de distribuir beneficios entre sus propietarios, administradores o directivos.
- Por último, como rasgo usualmente citado se afirma que las organizaciones han de buscar algún tipo de impacto social de interés general o de mejora en calidad de vida de personas o comunidades. Vinculado a este carácter, que suele ser denominado

² En este apartado reproducimos, con adaptaciones, algunos párrafos de nuestro libro FANTOVA, F. (2001): *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. Madrid, CCS, pp. 107-120. Utilizaremos y adaptaremos también algunos fragmentos que hemos elaborado en el trabajo de coordinación del seminario sobre tercer sector y administraciones públicas en el que estamos participando a invitación del Instituto Diocesano de Teología y Pastoral de Bilbao. Se puede solicitar más información al respecto a ffantova@euskalnet.net.

³ Adela Cortina critica esta opción de caracterizar las cosas por lo que *no* son y propone hablar de *organizaciones solidarias*, en CORTINA, A. (2001): "La real gana: ética del voluntariado" en *El País*, 27 de febrero, p. 12. Demetrio Casado suele preferir hablar de "organizaciones voluntarias", por ejemplo en CASADO, D. (1999): *Imagen y realidad de la acción voluntaria*. Barcelona, Hacer. Por citar un tercer ejemplo de expresión sin la palabra "no", recordaremos que Sarasa habla del "altruismo organizado" en SARASA, S. (1995): "La sociedad civil en la Europa del Sur. Una perspectiva comparada de las relaciones entre estado y asociaciones altruistas" en SARASA, S y MORENO, L. (comps.): *El estado del bienestar en la Europa del sur*. Madrid, CSIC, pp. 157-186.

⁴ Ver GARCÍA ROCA, J. (1996): "El tercer sector" en *Documentación Social*, num. 103, abril-junio, pp. 11-35 (y todo el número de la revista en general); HERRERA, M. (1998): *El tercer sector en los sistemas de bienestar*. Valencia, Tirant lo Blanch; JEREZ, A. (coord.) (1997): *¿Trabajo voluntario o participación?: Elementos para una sociología del Tercer Sector*. Madrid, Tecnos, p. 29; RODRÍGUEZ CABRERO, G. y MONTSERRAT, J. (dirs.) (1996): *Las entidades voluntarias en España. Institucionalización, estructura económica y desarrollo asociativo*. Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales, pp. 23-24.

⁵ Ver documentación en www.jhu.edu/~cnp.

altruista o *solidario*, suele aparecer el que las organizaciones estén regidas al más alto nivel por personas que no obtienen beneficio económico o que cuenten con la colaboración de voluntariado.

Así pues, estamos hablando de las que denominamos organizaciones voluntarias, organizaciones no lucrativas u organizaciones no gubernamentales y afirmamos que conforman un sector o parcela de la realidad social cuya aportación peculiar o central consistiría en ser cauce organizado de la participación voluntaria y solidaria de las personas o la comunidad en el abordaje de los problemas, retos, necesidades o demandas sociales.

Somos conscientes, en todo caso, de que las denominaciones que estamos utilizando y otras posibles no siempre se interpretan del mismo modo y también de que las fronteras de este que denominamos tercer sector son porosas y difusas. Valga, por ejemplo, hacer una referencia al concepto de *economía social*, acerca del que Barea y Monzón, tras constatar que, según como se defina, coincide más o menos con el denominado sector no lucrativo afirman que, en todo caso, abarca “organizaciones privadas promovidas desde el tejido social que desarrollan actividades económicas de servicio a sus socios o a la comunidad con criterios de gobierno y atribución de resultados no capitalista”⁶.

Por otro lado hay que aclarar también que cuando hablamos del sector voluntario no nos estamos refiriendo únicamente a entidades que cuenten con voluntariado, entendido éste en el marco institucional que tiene en nuestra sociedad. Basándonos en la legislación y la literatura⁷, diríamos que los voluntarios y voluntarias son, en principio, personas que trabajan para las organizaciones y que están vinculadas a ellas mediante un *contrato* (no necesariamente escrito) que estipula derechos y deberes, de igual manera que lo son los profesionales remunerados (aunque sus derechos y deberes sean diferentes) con la diferencia básica de que las personas voluntarias colaboran sin retribución económica. Clarificando este concepto resulta evidente que existen organizaciones no lucrativas que no cuentan con voluntariado en el sentido preciso que hoy tiende a darse a esa expresión.

⁶ Ver BAREA, J. y otros (dirs.) (2000): *Grupos empresariales de la economía social en España*. Valencia, CIRIEC-España, p. 17.

⁷ Ver GARCÍA ROCA, J. (1994): *Solidaridad y voluntariado*. Maliaño, Sal Terrae. Una aportación reciente es MONTAGUT, T. (coord.) (2003): *Voluntariado: la lógica de la ciudadanía*. Barcelona, Ariel.

Sea como fuere, desde nuestro punto de vista la especificidad de las organizaciones no lucrativas, o del tercer sector como tal, se da en la medida en que se va produciendo una *condensación* de características que diferencia a estas organizaciones:

- Del tejido social familiar y comunitario.
- De las instituciones públicas o entidades de las administraciones públicas.
- De las empresas con ánimo de lucro que funcionan en un régimen de mercado.

Y precisamente diríamos que las organizaciones no lucrativas se desnaturalizan en la medida en que se difuminan sus diferencias respecto de los tres ámbitos citados, es decir:

- En la medida en que pierden su carácter de organización más o menos formalizada y se confunden con el tejido comunitario.
- En la medida en que pierden su condición no gubernamental y se convierten en *apéndice*s de las administraciones públicas.
- En la medida en que se orientan exclusiva o primordialmente a la demanda solvente en régimen de mercado y funcionan como las empresas con ánimo de lucro.

Estas dinámicas han sido, en ocasiones, calificadas como patologías que representarían una *sobreadaptación* de las organizaciones voluntarias a su entorno o una *colonización* del sector no lucrativo por parte de la racionalidad propia de los otros sectores. Hablaríamos, respectivamente, de disolución, burocratización y mercantilización. En todo caso hemos de reconocer que tanta diversidad hay en la realidad de las organizaciones voluntarias como en los discursos que se realizan respecto a ellas, no faltando tampoco los análisis críticos que señalan que también existe la posibilidad de una colonización por parte del tercer sector de espacios que le serían ajenos. Así, habrá quien señale que las organizaciones voluntarias se ocupan de tareas propias del sector público, que hacen competencia desleal en el mercado o que son instrumentos de control social⁸.

⁸ Para una crítica llena de ironía de las organizaciones no gubernamentales, ver LOFREDO, G. (1995): “¿Usted todavía no tiene su ONG?” en *Viento Sur*, num. 23, octubre, pp. 96-102. También

En definitiva, el sector voluntario se define en diversos discursos presentes en las ciencias sociales y en la sociedad en general como una expresión de la complejidad social al tiempo que como una alternativa de respuesta a dicha complejidad, alternativa muy vinculada al concepto de participación. Queremos, sin embargo, acercarnos a su realidad hoy y aquí para preguntarnos cuánto hay de promesa y cuánto de realidad en ese espacio de participación política, económica, cultural y, en definitiva, social que representaría el tercer sector.

La realidad del sector voluntario

Al hablar sobre la realidad del tercer sector hay que empezar por recordar la gran diversidad y heterogeneidad que encontramos en su seno: organizaciones con una u otra forma jurídica (por ejemplo asociación, fundación, cooperativa u otras), con mayor o menor actividad económica, con mayor o menor orientación a la prestación de servicios, con mayor o menor grado de relación o colaboración con las administraciones públicas u otras instituciones, con una base social mayor o menor y más o menos activa, organizaciones más o menos reivindicativas y vinculadas en movimientos sociales, más mutualistas o más altruistas, más grandes o más pequeñas y así sucesivamente.

Esta diversidad en el tercer sector es interpretada en ocasiones como división sinérgica de papeles aunque también quepa analizarla en términos de fragmentación y conflicto de intereses entre diferentes organizaciones voluntarias. El sector voluntario se ve sometido a tensiones en este momento de reajuste o reestructuración de los sistemas de bienestar social en sociedades complejas en el que tienen que responder a demandas y exigencias difíciles de compatibilizar que provienen de las diferentes personas y grupos con los que tienen vinculación o relación.

La del tercer sector, hoy y aquí, es, a nuestro juicio una *realidad frágil*. Es una realidad por la existencia de personas y organizaciones que llevan mucho tiempo haciendo y compartiendo acción voluntaria. Sin embargo los procesos de desdibujamiento (e incluso mutación) de la identidad en algunas entidades y las insuficientes dinámicas de

coordinación o simple comunicación entre las organizaciones ofrecen más bien una imagen de fractura y en ocasiones descomposición del sector.

Si tuviéramos que subrayar algunas de las *fortalezas*⁹ del sector voluntario entre nosotros diríamos que se trata de una realidad cuyo reconocimiento o prestigio social ha venido creciendo de forma sostenida (aunque en ocasiones ambigua). Éste es un fenómeno relacionado entre otros factores, posiblemente, con la revalorización de la sociedad civil organizada como agente relevante en el proceso de globalización tras el colapso del llamado socialismo real.

Por otro lado, se trata de un sector en el que es frecuente la diversidad y la multipertenencia. En cuanto a la diversidad baste con hacer referencia a la presencia de las mujeres, superior a la que tienen en otros ámbitos sociales (basta con comparar el número de mujeres en cualquier evento relacionado con el sector voluntario y el número de mujeres en el avión que lleva por la mañana de Bilbao a Madrid a los *ejecutivos agresivos*, si se nos permite la licencia). En cuanto a la multipertenencia, nos referimos a la frecuente participación de personas en más de una organización voluntaria, a la vez que en procesos, grupos y redes sociales informales. Ambas características dan lugar a una interesante heterogeneidad interconectada.

Entre los *puntos débiles* que percibimos en el sector voluntario en nuestro entorno cabría empezar por referirse a la fragilidad o discontinuidad del compromiso de trabajo de un número significativo de personas. En ocasiones a esto se asocia una concepción o vivencia utilitarista o instrumental del voluntariado frecuentemente sometida a la influencia de modas superficiales o a la lógica de la inserción laboral. Este fenómeno puede estar relacionado con aspectos culturales (valores sociales), con la propia normalización o institucionalización del sector voluntario o, por poner otro ejemplo, con algunas características que presenta en la actualidad el mercado laboral.

Podríamos identificar, por otro, lado como debilidades del sector voluntario la atomización organizativa (por tamaño pequeño, por falta de conexión o incluso por una competencia mal entendida), la dependencia económica (que se manifiesta en ocasiones en un clientelismo para con algunas administraciones públicas), la escasez de infraestructuras,

⁹ Nos inspiramos en el trabajo que hemos realizado en la elaboración del Plan Vasco del Voluntariado adaptando párrafos de los documentos que hemos elaborado como contribución del consultor externo en dicho proceso.

las deficiencias en la gestión y la evaluación, la insuficiente conexión digital o la escasa internacionalización.

En cuanto a las *oportunidades* ante las que se encuentra nuestro sector voluntario diríamos que el proceso de modernización y el aumento de la complejidad social hacen necesaria, a su vez, una multiplicidad de dispositivos de respuesta a las necesidades sociales. Ese proceso de modernización, con fenómenos como el alargamiento de la esperanza de vida, algunos cambios importantes en el uso del tiempo y el espacio y la cada vez mayor individualización y diversificación de las trayectorias vitales, ofrece nuevos momentos, espacios, retos y modalidades para la acción voluntaria.

Por otra parte, junto a viejas y nuevas políticas públicas que pueden ofrecer oportunidades al sector voluntario, va tomando consistencia en el mundo empresarial lucrativo un discurso y unas prácticas en las que se otorga más importancia a determinadas consideraciones éticas y a la denominada responsabilidad social de las empresas. Todo ello conduce, en ocasiones, a nuevas formas de partenariado o colaboración entre distintas organizaciones.

Además, el proceso de globalización, con su importante componente de desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, facilita al tercer sector su articulación y fortalecimiento a escala internacional con el consiguiente enriquecimiento y desarrollo que dicha internacionalización puede llevar aparejados. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, en todo caso, brindan nuevos espacios y modalidades de relación y participación.

Hablando, por último, de *amenazas*, diríamos que una *potencia débil* como la del sector voluntario se siente, lógicamente, amenazada en una sociedad que ha sido definida como *sociedad del riesgo*, en la que se enfrenta, por ejemplo, a poderes públicos que pueden tener más deseos y posibilidades de erosionar los espacios de democracia, poderes económicos que funcionan a menudo a escala transnacional con escaso control social, o poderes mediáticos de intenso impacto en las culturas de nuestras sociedades.

Además, en un contexto de cambio social definido como acelerado, de drásticas transformaciones en el mercado de trabajo, de creciente dualización y desigualdad social, de secularización y cambio de valores, de multiplicación de los nichos en los que las personas construyen sus biografías, de viejas y nuevas formas de violencia, las

organizaciones y las redes del sector voluntario pueden, con facilidad, desorientarse, desintegrarse o desconectarse del entorno social en la necesaria dinámica de comprensión del mismo y de intercambio con él.

Y es que, en la medida en que, en parte, los nuevos espacios y roles del sector voluntario han venido inducidos por un mercado laboral excluyente (por ejemplo de sectores juveniles, de mujeres o de personas adultas antes de la edad de jubilación), un sistema de bienestar en período de crisis o reestructuración (y, frecuentemente, contracción o privatización), un repliegue de algunos movimientos sociales o la vigencia y promoción de determinados valores postmaterialistas, el sector voluntario está, en cierto modo, a expensas de los cambios en esos entornos y procesos.

Sector voluntario, participación juvenil y políticas públicas

Creemos que en el análisis que hemos realizado en el apartado anterior se presentan las potencialidades y limitaciones del sector voluntario como espacio para la participación de las personas (también de las personas jóvenes) en los procesos sociales. Creemos que el tercer sector ofrece diferentes posibilidades de participación a las personas jóvenes pero también pensamos que esa participación real requiere unas determinadas condiciones de posibilidad que no necesariamente están dadas en ese panorama que hemos dibujado¹⁰.

Lógicamente, unas determinadas políticas públicas se encuentran entre esas condiciones de posibilidad. Entre ellas podríamos mencionar: políticas de juventud (en las que el apoyo al tercer sector tenga carácter transversal), políticas de participación ciudadana (en las que el apoyo al tercer sector o lo relacionado con la juventud tengan un carácter transversal), políticas que fomenten la autonomía y el fortalecimiento del sector voluntario

¹⁰ Para seguir profundizando, consultar, por ejemplo, ALONSO BENITO, L.E. (2000) "Las transformaciones del Estado de bienestar: participación social, sociedad civil y ciudadanía" en GARDE, J.A. (ed.): *Informe 2000. Políticas Sociales y Estado de bienestar en España*. Madrid, Fundación Hogar del Empleado, pp. 327-359; DONATI, P. (1999): *La ciudadanía societaria*. Granada, Universidad de Granada; GOMÁ, R. y otros (2001): *Seminari sobre el tercer sector*. Barcelona, Generalitat de Catalunya (Departament de la Presidencia/Secretaria General de Joventut); MARBÁN, V. y RODRÍGUEZ CABRERO, G. (2001): "El voluntariado: prácticas sociales e impactos económicos" en *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, número extra, serie Asuntos Sociales (www.mtas.es); ZUBERO, I. y otros (1996): *Una potencia débil. Asociaciones y Nuevos Movimientos Sociales como vía de participación para una sociedad solidaria*. Bilbao, Fundación EDE.

(donde el elemento juventud tenga un carácter transversal) u otras políticas sociales y públicas (con diversos elementos en juego)¹¹.

Sea como fuere, sin desconocer ese marco de políticas públicas en torno al que giran los intereses de este congreso a nosotros se nos ha pedido que, para enrumbar la recta final de esta intervención nos refiramos a la gestión como otra de las condiciones de posibilidad de la participación de las personas (también jóvenes) en el sector voluntario y en los procesos sociales en general.

Gestionar la participación

Efectivamente, unas organizaciones y un sector voluntario como el que hemos dibujado necesitan, a nuestro juicio, la incorporación, cada vez mayor y mejor, de procesos y herramientas de gestión si quieren ser y seguir siendo lo que, en principio, debieran ser: espacios de participación y de respuesta a necesidades y retos sociales. Unas organizaciones voluntarias y un tercer sector que realmente estén constituidos por procesos verdaderamente participativos necesitan unos determinados modelos e instrumentos de gestión. Ahora bien, para empezar: ¿por qué hablamos de gestión?

Ciertamente, la palabra gestión es una palabra ambigua y llena de connotaciones. Palabra *mágica* para algunas personas y palabra *maldita* en determinados ambientes. ¿Cómo la deseamos entender o interpretar en el marco de esta intervención? Desde nuestro punto de vista, no es posible establecer una frontera nítida entre los procesos de gestión y el resto de los procesos que constituyen una organización o un espacio social. Se habla de gestión en la medida en que nos *alejamos* del proceso productivo, de la intervención, de la prestación del servicio, de las actividades que originariamente se pusieron en marcha: en la medida en que nos referimos a actividades que hacen posibles esos procesos básicos u operativos de la organización o el sector desde lo que sería una *coordinación* más general o global.

¹¹ No es éste el lugar para extendernos en la referencia acerca de las políticas públicas en relación con el sector voluntario. Ver, por ejemplo, CASADO, D. (1999): "Políticas públicas para el sector voluntario en España" en *Zerbitzuan*, núm. 39 (www.sjis.net); LESMES, S. (2002): *Manual para la aplicación de cláusulas sociales*. Pamplona, Fundación Gaztelan (www.gaztelan.org); ONG DE ACCIÓN SOCIAL (1999): "Propuestas para la mejora del tercer sector de acción social en España. Informe para el Presidente del Gobierno" (www.entornosocial.es); RANCI, C. (ed.) (2001): *Il mercato sociale dei servizi alla persona*. Roma, Carocci. Ver también www.bolunta.org.

Cuando decimos que alguien *gestiona* algo (un recurso, un proceso, un activo, una organización, una red) parece como que toma y asume ese algo de una manera más global, más completa. Cuando algo (repetamos: un recurso, un proceso, un activo, una organización, una red) merece ser gestionado es porque tomarlo de esa manera más global o más completa añade valor al mero tener, manejar o hacer ese *algo*. Gestionar parece remitir a asumir la responsabilidad de algo en su totalidad, en su complejidad, en sus interacciones, en sus efectos.

Sea como fuere y se defina como se defina, el concepto y el discurso de la gestión llama con fuerza a la puerta del sector voluntario (y también, dicho sea de paso, a la puerta del sector público y de las políticas públicas¹²) y creemos que el conocimiento sobre gestión y la tecnología de gestión realmente existentes pueden ser de mucha utilidad en el sector voluntario. Sin embargo, también hemos de decir que, en nuestra opinión, está en buena medida por construir un cuerpo de conocimientos y herramientas suficientemente asentado y reconocido acerca de la gestión de las organizaciones voluntarias y que éstas organizaciones tienen que participar activamente en la construcción de ese cuerpo de conocimientos y herramientas partiendo de su práctica cotidiana y tomando parte en el diálogo de las comunidades científicas y profesionales interesadas por la gestión de las organizaciones, redes y procesos sociales. De lo contrario la de la gestión no pasará de ser otra falsa promesa u otra moda pasajera.

En la medida en que, preocupados por la especificidad de las organizaciones voluntarias y, en particular, por su condición de espacios de participación, hemos incursionado en la investigación y desarrollo acerca de la gestión, podemos compartir algunas reflexiones (siempre provisionales) al respecto¹³. Así, empezaríamos por referirnos a los que denominamos *procesos básicos de gestión* (planificación, interlocución y evaluación), señalando, telegráficamente, lo que sigue.

¹² Ver, por ejemplo, BAÑÓN, R. y CARRILLO, E. (comps.) (1997): *La nueva administración pública*. Madrid, Alianza Editorial; BRUGUÉ, Q. y SUBIRATS, J. (1996): *Lecturas de gestión pública*. Madrid, INAP/BOE; FRIEDMANN, J. (2001): *Planificación en el ámbito público*. Madrid, INAP; MEUNIER, B. (1993): *La gerencia de las organizaciones no comerciales*. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas; RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. (dir.) (1996): *Los recursos humanos en las administraciones públicas*. Madrid, Tecnos.

¹³ Aparte de nuestro libro antes mencionado, puede consultarse FANTOVA, F. "Hacia una gestión de calidad en los procesos de intervención social" en *Documentación Social*, núm. 128, julio-septiembre 2002, pp. 179-195.

En el caso de la *planificación*, programación o elaboración de proyectos (que incluye cualquier toma de decisiones, sea para el ciclo más largo o más corto) proponemos ir articulando sistemas que recojan contribuciones aparentemente tan diversas como las de la programación educativa, la planificación estratégica o la construcción de políticas públicas, subrayando el carácter participativo del proceso de planificación, es decir, planteando que cada persona es responsable de la planificación del proceso del cuál es responsable (no hay *meros ejecutores*), así como de incorporar en dicho proceso el punto de vista de los diversos agentes o instancias interesadas (tanto *hacia arriba* y *hacia abajo* en la *estructura jerárquica* como *hacia atrás* (proveedoras) y *hacia delante* (destinatarias) en las *cadena de valor*).

En segundo lugar, hemos llamado proceso de *interlocución* a la comunicación permanente que las personas mantienen con personas de fuera y de dentro de su organización, velando por la coordinación y la actuación unitaria, intercambiando información y reproduciendo estructuras, pautas o patrones de relación. Igualmente en este caso intentamos *ensamblar* lo que se sabe y se sabe hacer en cuanto a las relaciones interpersonales en los procesos de intervención social con lo que en la literatura de gestión se dice sobre el liderazgo participativo, el trabajo en equipo (y la construcción de equipos de alto rendimiento), la supervisión o el empoderamiento. Gestionar es, en buena medida, *conversar*¹⁴ y las competencias conversacionales son las más críticas de cara a la construcción de organizaciones y redes dialógicas e inclusivas en las que sea posible ya, en buena medida, esa propuesta de sociedad compasiva y solidaria que la acción voluntaria dice proponer y alentar.

Por último, en el caso del proceso de *evaluación*¹⁵ intentamos integrar las propuestas de la evaluación de programas sociales, los diferentes enfoques acerca del control de gestión y las diversas formas de investigación (por ejemplo la investigación-acción-participativa). Todo ello bajo la influencia de las aportaciones de la gestión de calidad y de los enfoques de calidad de vida con su énfasis en la medición de la satisfacción de todas las partes implicadas. Un sistema participativo de planificación como el que hemos planteado no se entendería sin un sistema igualmente participativo de evaluación, que

¹⁴ Ver ECHEVERRÍA, R. (2000): *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Granica; RODRÍGUEZ, D. (2001): *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. Santiago, Ediciones Universidad Católica de Chile.

¹⁵ Recomendamos NIRENBERG, O. y otras (2000): *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires, Paidós.

convirtiera a todas las personas en sensibles *terminaciones nerviosas* que recogen, procesan y comparten informaciones, análisis y juicios.

En cuanto al segundo bloque de procesos de gestión, los de *gestión de recursos*, entendemos que la importancia relativa de cada tipo de recurso variará en función del tipo de organización del que hablemos. En todo caso, dado el peso específico de los *recursos humanos* en las organizaciones no lucrativas, creemos que hay que poner énfasis en la gestión de estos recursos y, en particular, en el aprovechamiento y explotación de la ventaja competitiva que puede suponer la incorporación de personas voluntarias y remuneradas en cuyo *contrato psicológico* pueda tener peso específico la adhesión a la misión de la organización. Una organización o red participativa se caracterizará, a nuestro juicio, por un *acompañamiento* activo e integral de las personas en los momentos de captación, integración, formación, desarrollo y salida.

En el caso de la *gestión económico-financiera* se subraya que, siendo (por diversas razones) una asignatura pendiente en muchas de las organizaciones no lucrativas de nuestro entorno, es necesaria la adquisición y construcción de un saber económico liberado de adherencias economicistas demasiado presentes, a nuestro juicio, en el saber económico realmente existente. La *gestión de la información* o la *gestión de los recursos materiales* adquirirán muy diferentes configuraciones en cada caso.

En nuestro esquema, por último, hablamos de los que denominamos *procesos avanzados de gestión*, empezando por el marketing, entendido como *gestión del intercambio* entre la organización y sus entornos. Partiendo de ese concepto amplio y complejo del intercambio, las herramientas del marketing (incluida la gestión de la imagen) pueden ser extremadamente útiles, por ejemplo, de cara a la correcta identificación y la constante toma en consideración (del sistema) de todas y de cada una de personas y los grupos que son destinatarias de los procesos, organizaciones, sistemas o redes en las que participamos. La incorporación de algunos enfoques y herramientas del marketing estratégico deben orientar al sector voluntario a la consecución de *capital relacional* (posicionamiento, vínculos e imágenes), en definitiva, de *capital social*¹⁶.

¹⁶ Una revisión crítica del concepto en NAVARRO, V. (2003): "Crítica del concepto de capital social" en *Sistema*, núm. 172.

Llamamos *gestión de la estructuración* al proceso de gestión que se ocupa del diseño y la mejora de estructuras y procesos y en él recogemos muchas de las aportaciones de la *gestión de calidad* si se los quiere entender como algo que está antes y que va más allá de la obtención de una certificación. El proceso de gestión de la estructuración habrá de ser desarrollado cada vez más en organizaciones que seguramente habrán de crecer o conectarse en redes a la búsqueda, por ejemplo, de economías de escala. En última instancia se trata de prestar una mayor atención a los procesos, con independencia de que éstos *atravesen las paredes* de los departamentos, las organizaciones, las instituciones o los sistemas y de hacer una gestión adecuada de la estructuración de los procesos, bien sea ésta informal (rutinas) o formal (procedimientos).

Por último incluimos el proceso de *gestión del aprendizaje*, entendido como aquel que se ocupa de los llamados activos intangibles (tan relevantes en organizaciones en las que hemos hay que subrayar la centralidad de la relación interpersonal) y así cabe hablar de gestión del conocimiento, gestión del clima y gestión de la cultura como condiciones de posibilidad de la necesaria innovación social que se espera de las organizaciones voluntarias¹⁷.

Conclusión

Valga toda esta acumulación de conceptos y herramientas de gestión como agenda orientativa (quizá excesivamente comprimida) para una aproximación crítica y práctica de las organizaciones voluntarias a la materia. Somos conscientes de que en el sector voluntario hay muy diferentes grados de proximidad y de interés al respecto y a veces, el problema es más bien del nombre de la cosa y no de la cosa en sí. Decía Keynes que toda persona práctica es hija de algún teórico difunto y seguramente es cierto que con unos u otros nombres todo el mundo utiliza habilidades e instrumentos de lo que aquí estamos denominando gestión.

Si determinadas palabras o planteamientos echan hacia atrás, déjense de lado pero, al menos, aceptemos que para que el sector voluntario pueda cumplir su promesa de participación para las personas jóvenes y para el conjunto de la ciudadanía, hoy y aquí,

¹⁷ ASSMANN, H. (2002): *Placer y ternura en la educación. Hacia una sociedad aprendiente*. Madrid, Narcea. En su página 27 afirma que “la dinamización de los espacios de conocimiento se ha convertido en la tarea emancipatoria políticamente más significativa”.

está llamado a fortalecer sus organizaciones y redes y a involucrarse en procesos cada vez más complejos y arriesgados.

Cada persona, cada grupo, cada organización y cada red tendrá que echar mano, en cada momento, de herramientas diferentes. Y herramientas son esquemas, son instrumentos, son técnicas, son capacidades, son actitudes, son visiones. Ojalá que, entonces, en nuestras cajas de herramientas encontremos lo que necesitamos. Desde aquella herramienta gastada que nos acompaña desde hace décadas hasta la más moderna que acabamos de adquirir. Ojalá que nuestras cajas de herramientas, siendo completas no sean demasiado pesadas para acarrearlas. Que siendo personales por haberlas ido creando día a día (pues cuando las usamos, las cajas de herramientas pronto pierden la apariencia que tenían al comprarlas), puedan ser también compartidas.

La participación ha de hacerse posible en el espacio macrosocial y en el espacio microsocia, en los grandes valores y en los pequeños encuentros, en la política y en la amistad. La participación auténtica tiene algo –hemos de reconocerlo– de milagro. Saber gestionar la participación es cuestión de conocimientos y herramientas que ayuden a comprender y a actuar pero seguramente lo que más hay que saber gestionar, cultivar y acrecentar es la conciencia de nuestra necesidad de la otra persona (también la joven, también la que no es joven), la confianza en las otras personas, la actitud de apertura que se refleja en estos versos de Octavio Paz cuyo conocimiento debo a Eduardo Zugaza:

*para que pueda ser he de ser otro
salir de mí, buscarme entre los otros
los otros que no son si yo no existo
los otros que me dan plena existencia*

Muchas gracias.

ffantova@euskalnet.net

www.fantova.net