

MM

ANUAL DE GESTIÓN
DE ENTIDADES JUVENILES

Redacción del documento:
Algalia, S. Coop.

Edita:
Consejo de la Juventud de España
Montera, 24 - 6ª planta, 28013 Madrid
Tel.: 91 701 04 20 - Fax: 91 701 04 40
E-mail: info@cje.org
Internet: <http://www.cje.org>

ISBN: exento
NIPO: 213 - 01 - 007 - 9
Depósito legal N°:

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	7
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE ENTIDADES JUVENILES	9
1.1 Panorámica del movimiento asociativo juvenil	9
1.1.1 Estructura	9
1.1.2 Dimensión	10
1.1.3 Funciones	11
1.1.4 Categorización de las entidades juveniles	12
1.2 La importancia de la gestión	13
1.3 Modelo de gestión asociativa	15
1.3.1 Organización	15
1.3.2 Administración	17
1.3.3 Estrategia	18
1.4 Principales debilidades en la gestión de las entidades juveniles	19
1.4.1 Entidades de primer escalón	19
1.4.2 Entidades de segundo escalón	21
1.4.3 Entidades de tercer escalón	23
1.4.4 A modo de resumen	25
1.5 Referencias bibliográficas	26
CAPÍTULO 2. ORGANIZACIÓN EN CAMBIO	27
2.1 Las entidades juveniles como organizaciones	27
2.2 Elementos de la organización	28
2.3 Estructura organizativa	29
2.3.1 Principios	29
2.3.2 Condicionantes internos y externos	33
2.3.3 Organigrama	36
2.4 Cultura organizativa	38
2.5 La gestión del cambio en la organización	39
2.5.1 Fase 1: Análisis	40
2.5.2 Fase 2: Deshielo	42
2.5.3 Fase 3: Transformación	43
2.5.4 Fase 4: Consolidación	43
2.6 Referencias bibliográficas	44
CAPÍTULO 3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	45
3.1 Dirección operativa: el punto de partida	45
3.2 Dirección estratégica <i>versus</i> dirección operativa	46
3.3 Enfoques de dirección estratégica	48

3.3.1 Punto de partida	48
3.3.2 Dirección estratégica plana y turbulenta	49
3.3.3 Dirección estratégica organizativa y de servicios	50
3.3.4 Intuición <i>versus</i> planificación estratégica	51
3.4 La planificación estratégica	52
3.4.1 La utilidad de la planificación estratégica	52
3.4.2 La planificación estratégica en etapas	54
3.5 Guía práctica para elaborar un plan estratégico	55
3.5.1 Decisión de elaborar el plan estratégico	55
3.5.2 Revisión de los principios	57
3.5.3 Revisión de la misión	57
3.5.4 Análisis estratégico externo	59
3.5.5 Análisis estratégico interno	61
3.5.6 DAFO	62
3.5.7 Visión de futuro	63
3.5.8 Prioridades estratégicas	64
3.5.9 Objetivos estratégicos	66
3.5.10 Implantación del Plan estratégico	66
3.6 Referencias bibliográficas	68
CAPÍTULO 4. EQUIPOS EFICACES	69
4.1 Del trabajo en grupo al equipo eficaz	69
4.2 Modelo de gestión de equipos eficaces	70
4.3 El grupo	71
4.3.1 Etapas grupales	71
4.3.2 Roles	72
4.3.3 Comunicación intragrupal	74
4.3.4 Reuniones	76
4.3.5 Conflicto	80
4.4 La dirección	81
4.4.1 Rol directivo	81
4.4.2 Funciones directivas	82
4.4.3 Liderazgo	83
4.4.4 Estilos de dirección	84
4.4.5 Motivación	87
4.4.6 Toma de decisiones	88
4.5 Referencias bibliográficas	92
CAPÍTULO 5. GESTIÓN FINANCIERA MODERNA	93
5.1 La financiación asociativa: participando en el “teatrillo económico”	93
5.2 Financiación tradicional <i>versus</i> financiación moderna	94
5.3 Las fuentes de la financiación	97
5.4 La estrategia financiera	99
5.4.1 El mapa de financiación	99

5.4.2 Alternativas estratégicas	101
5.5 Guía para la gestión financiera moderna	102
5.5.1 Planificación financiera activa	102
5.5.2 Control financiero periódico	105
5.5.3 Cuotas de socios/as.	107
5.5.4 Cuotas de usuarios/as	108
5.5.5 Financiación pública	109
5.5.6 Colaboración con empresas	111
5.5.7 Cooperación con organizaciones no lucrativas	114
5.5.8 Captación de fondos de particulares	115
5.6 Referencias bibliográficas	116
CAPÍTULO 6. CREATIVIDAD	117
6.1 Nociones básicas	117
6.2 Pensamiento lógico y pensamiento creativo	119
6.3 Chequeo al pensamiento creativo	120
6.4 Técnicas para una gestión creativa	121
6.4.1 La tormenta de ideas	121
6.4.2 Revisión de supuestos	122
6.4.3 El pasado mañana	123
6.4.4 Seis sombreros de colores	124
6.5 Referencias bibliográficas	125
ÍNDICE DE TABLAS	126
ÍNDICE DE FIGURAS	127

Tienes entre tus manos un *Manual de Gestión de Entidades Juveniles*, que pretende ser una herramienta que te ayude a reflexionar sobre el momento vital en que se encuentra tu organización, de forma que puedas dar respuesta a sus necesidades de cambio y crecimiento.

Es indudable que el número de programas, proyectos, actividades, etc. que puede llegar a generar y gestionar una entidad juvenil crece. Pero este crecimiento debe ir acompañado de una mejora en sus procesos de gestión con el fin de tener un impacto real en el entorno con el que interactúa.

Y es que promover la participación organizada requiere incidir no sólo sobre la motivación (querer participar) o la formación (saber hacerlo), sino también, y muy fundamentalmente, sobre la organización, es decir, sobre aquellos mecanismos que fortalecen a las organizaciones juveniles como cauces para la participación.

En este sentido, el Consejo de la Juventud de España ha hecho un fuerte apuesta, mediante su Campaña de Promoción del Asociacionismo Juvenil, dirigida a fortalecer las estructuras asociativas, y esta publicación es un buen ejemplo de ello.

Como ya señalábamos, la metodología empleada en su elaboración consiste básicamente en proporcionar marcos de referencia que permitan acercarse a los temas propuestos de una manera directa y sintética. A partir de estos esquemas se desarrollan los contenidos correspondientes, empleando para ello descripciones asequibles, clasificaciones ajustadas a las necesidades de los lectores, resúmenes gráficos y ejemplos aclaratorios.

En algunos apartados se realizan propuestas metodológicas que puedan facilitar la aplicación de los contenidos previos. También en algunos casos se proporcionan recomendaciones fruto de la experiencia vivida en numerosas entidades y que pretenden servir de pistas para plantearse nuevas líneas de acción.

La bibliografía recomendada pretende ser una sugerencia de consulta sencilla y asequible, procedente en la medida de lo posible de fuentes relacionadas con el sector no lucrativo.

Los contenidos del manual se estructuran de la siguiente manera:

Capítulo 1. Introducción a la gestión de entidades juveniles. Proporciona un modelo de gestión de las entidades juveniles y algunos de los motivos por los que conviene plantearse una gestión integral de las mismas. Previamente, a modo de contextualización, se realiza una breve descripción y categorización del movimiento asociativo juvenil.

Capítulo 2. Organización en cambio. Observa a las entidades juveniles como organizaciones cuyo cambio es necesario gestionar. Se detiene a describir los dos componentes fundamentales de las organizaciones: a) la estructura organizativa, con sus principios, sus condicionantes y su configuración; b) la cultura organizativa. A partir de estas bases se plantea como abordar

la gestión del cambio con un modelo sencillo pero práctico.

Capítulo 3. Dirección estratégica. Se plantea la gestión de la estrategia como una fórmula de administrar el futuro cada vez más incierto. Habitualmente este tipo de dirección no está incorporado en las entidades juveniles y, sin embargo, cada vez es más necesario. En cierta medida complementa al capítulo anterior y, sobre todo, proporciona un modelo de dirección estratégica. Para ello, en primer lugar, clarifica conceptos que no habitualmente no son conocidos, para después, desarrollar una metodología concreta para elaborar un plan estratégico.

Capítulo 4. Equipos eficaces. Aborda las dificultades habituales para que los grupos humanos que operan en las entidades juveniles pasen de trabajar juntos a trabajar en equipo. Para ello describe un modelo de gestión de equipos convencional orientado hacia la tarea y proporciona recursos para que los responsables de los equipos puedan desarrollar su tarea con mayor conocimiento de causa y, por lo tanto, incrementen la efectividad del equipo.

Capítulo 5. Gestión financiera moderna. Se enfrentan dos modelos de gestión de los recursos monetarios, aportando pistas para dar el salto desde el modelo tradicional, muy concentrado y dependiente, a otro más avanzado y que pretende servir de soporte para el crecimiento de las entidades. Además se plantean líneas estratégicas para abordar la financiación, se presentan herramientas de gestión y se aportan recomendaciones que pueden abrir horizontes desconocidos.

Capítulo 6. Creatividad. Este capítulo rompe con los precedentes en la medida que más que tratar de alguno de los aspectos de la gestión, plantea una forma de enfrentarse a ella novedosa. Se basa en formas de pensamiento alternativos que abandonan el pensamiento lógico tradicional. Aparte de clarificar algunos conceptos, plantea algunas técnicas que pueden resultar de utilidad para aplicar el pensamiento creativo.

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE ENTIDADES JUVENILES

1.1 Panorámica del movimiento asociativo juvenil

Sin ansias de realizar un análisis exhaustivo, conviene iniciar este capítulo con una aproximación a la realidad del movimiento asociativo juvenil para, así, contextualizar el tratamiento que en los próximos apartados y capítulos se haga de una de sus debilidades más comunes: la gestión.

1.1.1 ESTRUCTURA

Bajo la denominación de movimiento asociativo juvenil se recogen todas aquellas formas asociativas que tienen como protagonistas a los jóvenes en calidad de asociados, de usuarios/beneficiarios y/o de responsables. Las posibilidades son diversas. En el siguiente esquema se recogen las más conocidas:



Figura 1. Estructura del movimiento asociativo juvenil

- a) **Asociaciones juveniles.** Es la forma más común de agrupación legalizada de jóvenes, que a efectos legales son aquellos que tengan una edad comprendida entre los 14 años cumplidos y los 30 sin cumplir. Su tipología puede ser diversa, desde las dirigidas al ocio y tiempo libre, la cultura, la ecología y el deporte, hasta las que defienden opciones políticas, sindicales, religiosas, etc.
- b) **Asociaciones estudiantiles.** Son las entidades que agrupan a personas matriculadas en centros de enseñanza, sin restricción de edad, aunque la mayoría son jóvenes y en la práctica muchas veces tienen una dinámica semejante a las asociaciones juveniles.
- c) **Secciones o áreas de juventud,** en asociaciones vecinales, asociaciones de género, sindicatos, etc. Son agrupaciones de jóvenes vinculados orgánicamente a una estructura asociativa

sectorial de mayor envergadura. En función de los casos, pueden disponer de personalidad jurídica propia o no.

d) Entidades prestadoras de servicios a la juventud. Son entidades que realizan actividades en favor de los jóvenes con criterios formativos, de servicio y, a veces, de promoción de la participación. En este caso sus socios/as pueden contar con una edad superior a los 30 años. Entre los fines de sus estatutos deben recoger la dedicación a actividades para jóvenes. Ejemplos de estas entidades pueden ser escuelas de tiempo libre (no en todas las Comunidades Autónomas), entidades de promoción de empleo juvenil, asociaciones vecinales, etc.

e) Coordinadoras de entidades juveniles. Son estructuras de coordinación interasociativa¹ que agrupan a entidades juveniles de una localidad o un barrio. Normalmente desempeñan su labor en torno a unos intereses comunes explicitados (por ejemplo, coordinar las actuaciones dirigidas a los jóvenes del barrio, promover un programa de empleo local, etc.). No suelen disponer de una organización compleja como puede ser una Federación, ni llegan a suponer un nivel de exigencia fuerte para sus miembros.

f) Federaciones y confederaciones de entidades juveniles. Son estructuras de coordinación interasociativa de ámbito local, autonómico o estatal, que habitualmente tienen en común unos valores, unos ámbitos de actuación y una línea ideológica. Las federaciones agrupan entidades juveniles y las confederaciones, por lo general, agrupan federaciones. El nivel organizativo suele ser complejo, dándose un mayor compromiso entre la entidad aglutinadora y las entidades miembro.

g) Consejos de la juventud locales, autonómicos y estatal. Son agrupaciones de entidades juveniles de un ámbito territorial determinado que fundamentalmente tienen un componente de representatividad plural de la voz joven y de sensibilización sobre las problemáticas que le afectan, así como de promoción del asociacionismo juvenil, de apoyo a iniciativas dirigidas a jóvenes no asociados, y de mediadores entre los jóvenes y la sociedad, en particular ante las administraciones públicas.

1.1.2 DIMENSIÓN

Otra manera de acercarse al movimiento asociativo juvenil es tomando la dimensión de las entidades que lo forman. Una aproximación simple a esta dimensión puede realizarse combinando el número de socios reales², la dinamización juvenil realizada³ y el presupuesto anual manejado por las entidades juveniles⁴:

¹También se les suele denominar de segundo orden debido a que sus socios son personas jurídicas, no personas físicas.

²Son socios activos, que pagan sus cuotas y participan en las actividades de la entidad juvenil.

³Son el total de jóvenes que participan en las actividades propuestas por la entidad juvenil, sea de forma habitual o de forma esporádica.

⁴Con la expresión "entidades juveniles" se hace referencia a las diversas formas asociativas mencionadas con anterioridad.

Entidades juveniles	Nº socios	Jóvenes dinamizados	Presupuesto anual (€)
Pequeñas	< 50	< 100	< 6.000
Medianas	50 – 250	100 – 1.000	6.000- 24.000
Grandes	> 250	> 1.000	> 24.000

Nota: Hay que precisar que los criterios aplicados tienen un elevado grado de fiabilidad para entidades de primer orden en ciudades con población comprendida entre 50.000 y 500.000 habitantes. Para el resto de entidades y/o para ámbitos territoriales distintos posiblemente no sean aplicables en su conjunto, aunque sí en alguna de las partes.

Tabla 1: Tipología de las entidades juveniles por dimensión

1.1.3 FUNCIONES

Un tercer método de aproximación a las entidades juveniles es analizando las funciones que éstas desempeñan, que pueden ser:

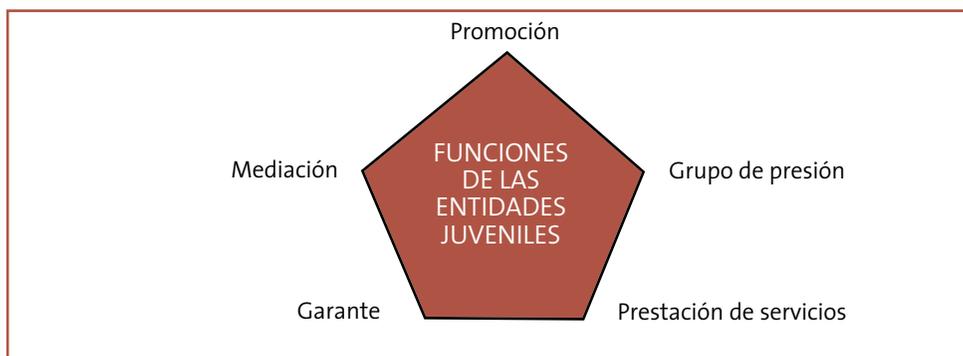


Figura 2: Funciones generales del asociacionismo juvenil

- **Promoción**, sirviendo de cauce de participación, intercambio y promoción de los jóvenes. Es muy claro en las asociaciones en las que se potencia la presencia, el encuentro y la distribución de responsabilidades.
- **Mediación**, ejerciendo de intermediarias entre los jóvenes y la sociedad, tanto en ámbitos públicos como privados. Una forma puede ser canalizando ofertas realizadas por las administraciones públicas (formación ocupacional, etc.); otra, recabando los apoyos de entidades privadas cuyo público objetivo es la juventud (promoción de productos, etc.).
- **Grupo de presión**, actuando como defensoras de los derechos de los jóvenes (a la vivienda, a la salud, al empleo, a la educación de calidad, etc.) y reivindicando solución a problemas con los que se encuentran (precariedad en el empleo, escasa dotación de instalaciones apropiadas para las necesidades juveniles, etc.).
- **Garante**, promoviendo valores juveniles en el marco de la pluralidad democrática, como pueden ser la ecología, la libre expresión artística, etc.
- **Prestación de servicios** a los jóvenes con intención de cubrir necesidades no satisfechas. Puede ir desde ofertas de ocio convencional hasta propuestas de tiempo libre educativo, pasando por servicios de información y orientación juvenil, acciones formativas, servicio de voluntariado europeo, etc.

1.1.4 CATEGORIZACIÓN DE LAS ENTIDADES JUVENILES

De una manera general se puede establecer una correlación entre las funciones desempeñadas por las entidades juveniles y su dimensión, resultando la siguiente categorización:

1. Entidades juveniles de “primer escalón”.

Son el fiel reflejo de la atomización del asociacionismo juvenil, respondiendo muchas veces de una forma muy interesante a las funciones de promoción, garante e, incluso, prestación de servicios y grupo de presión. Ejemplos de esta situación son muchas asociaciones estudiantiles, microasociaciones de tiempo libre, asociaciones ecologistas o asociaciones en torno a aficiones como el slot o el rol. No repercuten socialmente de una forma relevante, pero sí tienen mucho sentido en cuanto son plataformas de participación y de socialización.

Otras veces, simplemente se tratan de una versión legalizada de un grupo informal, que, por lo tanto, siguen el mismo ritmo que siguen sus miembros, facilitando en alguna medida su promoción. Un ejemplo bastante frecuente es el de aquellas asociaciones que nacen con mucho entusiasmo porque esperan recibir rápidamente subvenciones y con cierta rapidez se dan cuenta de lo difícil que es abrirse un hueco. A lo mejor perviven mientras se mantienen sus promotores, pero se volatilizan cuando éstos desaparecen.

2. Entidades juveniles de “segundo escalón”.

Posiblemente sean entidades con una cierta trayectoria, que hayan superado la situación anterior satisfactoriamente y que demuestran a la sociedad su capacidad para desarrollar sus funciones, principalmente de promoción y de prestación de servicios. En esta situación se encuentran muchas asociaciones juveniles de tiempo libre, que con el paso del tiempo dan el salto a ser prestadoras de servicios, aunque mantengan su espíritu asociativo.

También están aquellas que se mueven en “espacios cautivos”, es decir, en los que no hay que “pelearse” por conseguir socios o usuarios porque existen un número importante de jóvenes en disposición de participar o disfrutar de sus servicios. Esto puede ocurrir en el caso de algunas asociaciones de carácter político o estudiantil, así como en las relacionadas con movimientos confesionales o aconfesionales. Sus papeles se mueven mucho entre la promoción, la mediación y la prestación de servicios.

En este escalón suelen encontrarse muchas de las entidades de segundo nivel, aunque algunas de ellas sin estar asentadas por completo. Suelen abordar principalmente las funciones de promoción, mediación y, algunas veces, de grupo de presión y servicios.

3. Entidades juveniles de “tercer escalón”.

A esta posición no les resulta nada fácil llegar a las asociaciones de primer orden, aunque hay honrosos casos fruto del buen trabajo durante muchos años y, seguramente, con respaldos bien de federaciones bien de agentes externos de algún tipo.

Sin embargo, a las entidades de segundo orden no les resulta difícil colocarse en esta posición a poco que se propongan realizar una labor seria y comprometida. Supone una capacidad de combinar las distintas funciones, siendo las más destacadas la mediación (por ejemplo, cuando sirven para presentar conjuntamente proyectos al Ministerio, Consejería, Concejalía, Secretaría de Estado de Asuntos Sociales o a Europa), el grupo de presión (por ejemplo: cuando se presionaba para suprimir la prestación social sustitutoria o cuestionar

el servicio civil obligatorio) y, por supuesto, la prestación de servicios. En este último caso, se pone en evidencia que la dimensión permite, no sin sus esfuerzos, establecer estructuras de apoyo a las entidades asociadas (por ejemplo: servicios de asesoramiento, servicios de formación, etc.), que redundan en fortalecer su posición y, muchas veces, garantiza incluso su continuidad.

En resumen, se puede sintetizar lo expuesto en el siguiente gráfico, que servirá de punto de apoyo para las próximas reflexiones.



Figura 3: Categorización del movimiento asociativo juvenil

1.2 La importancia de la gestión

Las entidades juveniles, mientras se ubican en el primer escalón relegan a un segundo plano los aspectos de gestión. Ciertamente en esta etapa los asuntos a resolver no presentan excesivas dificultades y un número reducido de personas, a duras penas, son capaces de sobrellevarlos. También es corriente que las necesidades de fondos no sean muy abultadas y que muchas carencias se puedan sustituir con creatividad y buena disponibilidad por parte de los miembros de la entidad.

A medida que evolucionan y suben escalones, sienten una necesidad creciente de mejorar su gestión. Los métodos iniciales ya no son suficientes. Suele coincidir con momentos en los que se asumen proyectos de cierto alcance y/o se prestan servicios que requieren procesos más complejos y mayores dotaciones de recursos. Ahora necesitan organizarse de una forma ágil y eficiente de forma que permitan, por ejemplo, tomar decisiones con celeridad o tener los reflejos suficientes para buscar recursos en lugares distintos a los habituales. En estos momentos, la gestión pasa a ocupar un puesto principal en la entidad y sobre ella pivota el grado de éxito en el cumplimiento con los nuevos retos asumidos. Dicho de otra manera, o se refuerza la gestión o se puede llegar a “morir de éxito”.

Como muestra de lo comentado se va a emplear el ejemplo de la Asociación Juvenil “Ciberjóvenes en acción”. Es un caso ficticio creado a partir de muchas situaciones reales que se pueden observar cuando existe una mínima relación con el movimiento asociativo juvenil.

Asociación Juvenil “Ciberjóvenes en acción”

“Ciberjóvenes en acción” nació hace cinco años en torno a un grupo de jóvenes aficionados a la informática. En sus orígenes el objetivo central era servir de espacio de encuentro entre aficionados de Internet y de los juegos informáticos. El motivo para constituirse en asociación residía en la necesidad de disponer de personalidad jurídica para poder solicitar el acceso a unas instalaciones municipales y presentarse a las convocatorias de subvenciones municipales y autonómicas.

En los primeros años dirigía la asociación una junta directiva formada por cinco personas que se reunía con una periodicidad irregular y que con serias dificultades era capaz de cumplir las exigencias formales. Las labores de gestión ordinaria se resumían en el cobro de una cuota semestral a los 36 socios registrados, así como la solicitud de las citadas subvenciones. Además, mensualmente se establecían unos turnos para la apertura del local y se coordinaban las diversas actividades que los viernes y sábados se organizaban. Las dotaciones de equipamientos eran reducidas y se apoyaban fundamentalmente en los patrocinios procedentes de particulares y de alguna empresa de informática.

Desde el segundo año se organizaban unas jornadas de puertas abiertas con una duración de tres días. En torno a esta actividad extraordinaria se generaba un volumen de gestiones superiores, posiblemente, al del resto del año: organización de comisiones de trabajo, patrocinios publicitarios, permisos, alquileres de equipos, publicidad, etc. En total se movilizaban 15.000 € y 60 voluntarios/as.

La dinámica descrita duró cuatro años, bajo el mandato de la primera junta directiva. En el quinto año, la asociación estaba sufriendo una crisis de cierta importancia entre otros motivos porque los socios fundadores ya se habían desvinculado progresivamente por motivos laborales y la junta directiva se encontraba mermada y desilusionada. Surge en ese momento una candidatura alternativa que propone revitalizar la asociación aprovechando el prestigio con que contaba. Su bandera era la presentación de un proyecto a un concurso de ideas promovido por la Concejalía de Juventud. Tras la correspondiente votación en Asamblea, sale elegida y con mucha ilusión elaboran un proyecto de ciber municipal que, además, administraría la página *web* de la Concejalía de Juventud. El proyecto recibe una buena acogida en el Ayuntamiento y se concreta en un convenio de 30.000 €. Se pondría a disposición dos jornadas completas de trabajo, que se pueden distribuir en más de dos personas.

En un principio todo el mundo estaba entusiasmado, pero al poco tiempo se comprendió que la asociación se encuentra frente a un reto de gran magnitud. Por un lado, era necesario llevar a cabo el proyecto y responder a la confianza depositada en la asociación. Por otro lado, la asociación no se encontraba suficientemente organizada y no disponía de la necesaria experiencia en gestión como para realizar contrataciones e inversiones, organizar un equipo humano en el que se combinaban voluntarios y contratados, buscar colaboradores tecnológicos, etc.

Pero, además, existía un riesgo muy grave: “Ciberjóvenes en acción” no era una empresa de servicios y, por lo tanto, el proyecto no podía desvirtuar la razón de ser de la asociación. Tenía que ser una oportunidad para reforzarla y para contribuir a dar una respuesta en mejores condiciones a todos los socios y socias, pero no podía eliminar la vida asociativa y participativa existente hasta el momento.

¿Que proceso seguirá “Ciberjóvenes en acción” a partir de ese momento? En primera instancia, lo más probable es que busque soluciones de forma apresurada para resolver las nuevas situaciones con las que se encuentra. Es lógico, pero con ello sólo da respuesta a las necesidades que acarrea el proyecto. Con ello lo único que se apaga es el fuego, no se atacan las causas que lo provocan. Para ir a la raíz del problema, como se verá más adelante, es necesario repensarse estratégicamente como asociación y sentir la necesidad de organizarse y administrarse mejor para poder preservar la finalidad última de la misma.

Precisamente lo que pretende este manual es servir de apoyo para realizar esta tarea, proporcionando reflexiones y orientaciones que permitan que el proceso de subir escalones se realice sobre bases firme. Una expresión muy gráfica de lo que se está comentando la aporta el cuento sufí titulado “Los problemas de hoy derivan de las soluciones de ayer”:

“Un mercader de alfombras vio que su alfombra más preciada tenía un bulto en el centro. Saltó en el bulto para achatarlo y lo consiguió. Pero el bulto reapareció en otra parte. Saltó de nuevo sobre él, y desapareció momentáneamente para reaparecer de nuevo. El mercader volvió saltar una y otra vez, estropeando la alfombra en su frustración, hasta que al final levantó una esquina de la alfombra y vio salir una malhumorada serpiente”.

1.3 Modelo de gestión asociativa

Cuando se habla de “gestión” a lo largo de este manual realmente se está haciendo referencia a tres dimensiones de la vida de las asociaciones juveniles: la dimensión organizativa, la dimensión de administración (gestión en sentido estricto) y la dimensión estratégica.

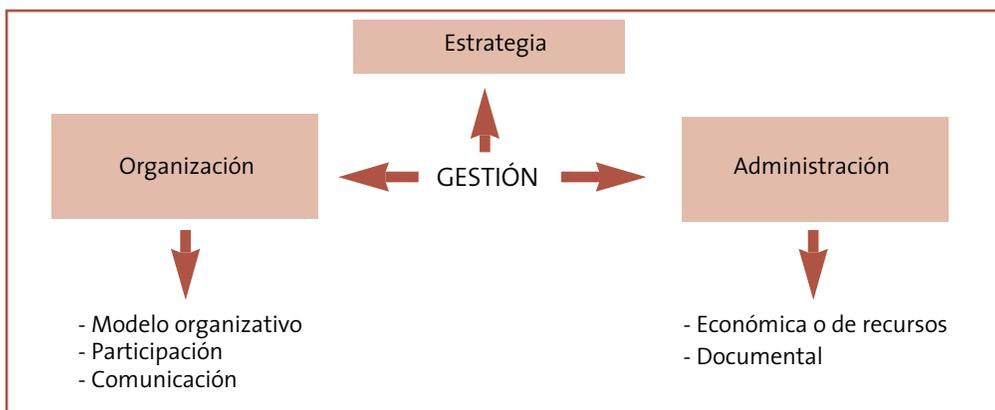


Figura 4: Dimensiones de la gestión asociativa

1.3.1 ORGANIZACIÓN

La organización de una asociación tiene que ver con tres aspectos: la forma de articularse (modelo organizativo), la forma de implicar a su base social (la participación) y la forma de relacionarse interna y externamente (la comunicación).

El modelo organizativo refleja la estructura interna de la asociación y habitualmente se expresa en forma de organigrama. Sus apartados más importantes son:

- a) **Niveles organizativos, que pueden ser de tres tipos:** de dirección o coordinación, de intervención o acción y de administración.
- b) **Funciones: acciones fundamentales a realizar por la asociación.** Por ejemplo: programación, presupuestación, etc.
- c) **Tareas:** acciones concretas asociadas a cada función. Por ejemplo: el análisis de la realidad es una tarea propia de la programación.
- d) **Responsables:** órgano u órganos (individuales o colectivos) adscritos a los distintos niveles organizativos y que tienen a su cargo una serie de funciones y tareas. Por ejemplo: el tesorero/ra en la medida que es miembro de la dirección tiene entre sus responsabilidades principales la presupuestación, o sea, traducir la programación en números. Como miembro de la administración tiene como responsabilidad la contabilidad.
- e) **Relaciones entre los diferentes órganos, que pueden ser de tres tipos:** de dependencia, de colega y de asistencia.

Dada la importancia del modelo organizativo en el proceso asociativo, se va tratar con cierta profundidad en el Capítulo 2.

La participación y la comunicación son los otros pilares sobre los que se apoya la organización. En este manual no se abordarán dado que existen sendas publicaciones monográficas del Consejo de la Juventud de España que las tratan exhaustivamente⁵.

Asociación Juvenil “Ciberjóvenes en acción” (II)

Como se puede suponer, no va ser la misma forma de organizarse en la primera etapa de la asociación que en la segunda.

El modelo organizativo inicial era muy simple: pivotaba sobre la junta directiva, que dinamizaba a los miembros activos de la entidad y a las comisiones creadas para llevar a cabo las jornadas de puertas abiertas. Las funciones a asumir eran las básicas que permitieran sobrevivir. De hecho, la filosofía de “todos a todo” estaba muy presente y era factible dado el movimiento soportado.

La nueva junta directiva tuvo que replantearse cuál iba ser el modelo organizativo a seguir. Por lo pronto era necesaria la “distribución de los papeles” de manera que hubiese un responsable del proyecto con un equipo de trabajo permanente para atender el ciber y otro para mantener la *web*. Además, haría falta un responsable de la dinamización interna de las actividades, que podría estar en contacto con el responsable de proyectos en función de como se decidiese compartir recursos y personas.

Por supuesto, la responsabilidad del tesorero/ra será mucho mayor, incorporando nuevas tareas como las contrataciones, la administración de inmovilizado, etc. Aparte, será imprescindible establecer mecanismos formales de comunicación entre los distintos órganos para que la asociación no se convierta en un reino de taifas.

⁵ Véase en el apartado de referencias bibliográficas.

También en la participación la nueva etapa puede suponer un cambio importante, tanto en dirección de potenciarla como en la contraria. En el primer caso significa que se aprovechó el proyecto asumido para implicar a los socios/as y generar dinámicas de activa participación; en el segundo, significa que no se resolvió satisfactoriamente la combinación de asociados con la de contratados, generando tensiones y enfrentamientos que provocan abandonos.

1.3.2 ADMINISTRACIÓN

Las labores de administración son aquellas que sirven de apoyo a las realizadas por el nivel de coordinación y por el nivel de intervención. Están directamente relacionadas con las tareas que habitualmente realiza el tesorero/ra (administración económica o de los recursos) y el secretario/a (administración documental).

La administración económica se encarga, en términos generales, de buscar, organizar y poner a disposición de la asociación los distintos recursos que ésta necesita:

- a) **Recursos humanos**, o si se quiere, capacidad de trabajo proporcionada por las personas que, como voluntario o como contratado, ejecutan la planificación de la asociación⁶.
- b) **Recursos monetarios**. Se trata del dinero obtenido por la asociación a través de las diversas fuentes de financiación. Posibilitan el funcionamiento de la misma en la medida que dan acceso a la obtención de recursos materiales y servicios externos (incluido el del personal contratado), imprescindibles para el cumplimiento de los objetivos marcados.
- c) **Recursos materiales**. Son los bienes empleados en la realización de las actividades o en el mantenimiento de la organización, y requieren la gestión permanente de proveedores.

Evidentemente, aunque la responsabilidad principal la ostenta el tesorero/ra, las tareas asociadas a este ámbito de la gestión recaen en distintas personas, desde el presidente/a hasta los propios responsables de las actividades. A aquél/aquella le corresponde, por lo menos teóricamente, tener una visión de conjunto y preocuparse por establecer criterios de gestión y por supervisar que se cumplan.

En el presente manual se van abordar, en los Capítulos 4 y 5, aspectos de vital importancia para la gestión de los recursos humanos y de los recursos monetarios: los equipos eficaces y la financiación diversificada.

La administración documental hace referencia a todas las tareas de gestión de la información y de los documentos que se mueven en la asociación. Parte de estas tareas son obligatorias

⁶ Conviene dejar claro que las personas, en la medida que aportan trabajo y conocimiento, se les considera recurso humano. En este sentido, el personal voluntario y el personal contratado son iguales, lo único que los diferencia es que los primeros realizan este trabajo de forma altruista y los segundos como contrapartida a un salario. Lógicamente, aparte de esta dimensión económica, el personal también forma parte de la asociación en otras dimensiones: participación, dirección, etc. que deben ser abordadas desde una perspectiva distinta a la de gestión.

en base a la diversa legislación (registro de socios, elaboración de actas, información a Hacienda, etc.) y otras son imprescindibles para no sucumbir en el caos de los papeles (archivos, memorias, entradas y salidas de comunicaciones, dossier de prensa, etc.).

De igual forma que en el caso del tesorero/ra, el secretario/a tiene la responsabilidad de organizar el sistema de información de la asociación, fijando criterios y supervisando su ejecución. También se dará una distribución de tareas que contribuyan a que el sistema funcione.

Asociación Juvenil “Ciberjóvenes en acción” (III)

Siguiendo con el ejemplo, parece claro que la administración de la primera etapa y la de la segunda van a ser bastante diferentes.

Al principio, tan sólo era necesario gestionar unas cuotas de socios y unas subvenciones de pequeño tamaño, así como los turnos del local y la consecución de ciertos equipos para poder mantener la actividad. En todo caso, mucha de la labor consistía en motivar a los miembros de la asociación para que aportasen recursos y tiempo.

En el momento en que hubo que administrar un convenio como el surgido a partir del proyecto aceptado, las exigencias de administración de recursos pasan a ser mucho mayores. Venía a ser el enorme esfuerzo realizado para gestionar las jornadas de puertas abiertas, pero durante los años de duración del proyecto. Son mucho mayores los fondos manejados y la gestión de recursos humanos pasa a introducir ingredientes nuevos como son la aparición de personas contratados, la convivencia de éstas con voluntariado, la definición de objetivos y metas más exigentes, etc. En resumen, la labor de administración económica, que antes resolvía el tesorero en un día mensual, ahora pasa a tener una envergadura mucho mayor. Hasta el punto es así, que una de las personas contratadas le dedica una parte de su tiempo a estos temas para apoyar la labor voluntaria del tesorero.

Pero lo dicho para la administración económica es aplicable a la administración documental. La tarea inicial era muy reducida, pero ahora la secretaría de la asociación tiene un mayor movimiento al que hay que dar respuesta ágilmente: se abren muchas relaciones externas, existen muchas demandas relacionadas con los servicios y, como no, los requisitos administrativos impuestos son muy exigentes (informes trimestrales, notas de prensa, etc.)⁷.

1.3.3 ESTRATEGIA

Gestionar una asociación supone algo más que articular la organización y administrar los recursos, supone gestionar el futuro de la entidad. A este ámbito se le denomina gestión estratégica o simplemente estrategia, e incorpora una dimensión novedosa en la labor que deben realizar los responsables de las asociaciones juveniles.

En el Capítulo 3 se tratará el tema en detalle. En todo caso, conviene anticipar que implícita o explícitamente en toda asociación existe una estrategia para orientar las acciones que se realizan en el día a día. Lo que suele ocurrir es que esa estrategia responde a la intuición de una o

⁷En este manual no se abordará la administración documental por motivos de espacio, si bien se trata de una dimensión de vital importancia debido a que es la base de muchas de las acciones de la labor directiva, así como un aspecto básico en la transmisión de la cultura organizativa en momentos de relevos generacionales.

varias personas y, por lo tanto, no se trata de un ejercicio ordenado en el que se definan prioridades y se reflexione sobre las consecuencias que ello va suponer. En estos casos, es bastante probable que la llegada o no al final del camino dependa en exceso del azar, o simplemente que se circule por caminos con muchos socavones, con el consiguiente riesgo de tropezón. Por el contrario, si se gestiona la estrategia activamente resulta más fácil anticiparse a los acontecimientos, dejando únicamente al azar aquellos aspectos que la asociación no puede controlar y, disponiendo de los mecanismos para maniobrar antes de hundirse en un agujero demasiado grande.

Asociación Juvenil “Ciberjóvenes en acción” (IV)

En este caso es evidente cómo se produce un cambio de estrategia entre la primera etapa y la segunda.

Habitualmente los inicios de una asociación responden más a una necesidad que a una estrategia. En este caso, la necesidad consistía en disponer de un espacio para encontrarse personas con unas inquietudes comunes. La intuición que percibieron algunas de esas personas era que solicitando un local al ayuntamiento eso podía realizarse. Sobre esa línea de trabajo se profundizó y dio como resultado una asociación de relativo prestigio entre las entidades juveniles del municipio.

Ahora bien, llegado un momento esta estrategia no resultaba suficiente para mantener el impulso inicial. Era necesario buscar una nueva estrategia y para ello se requería una savia nueva. Se dio la circunstancia de que esa savia hizo acto de presencia en forma de una nueva junta directiva y de que disponían de una nueva estrategia fruto de la información del entorno con la que contaban. Pero, ¿profundizaron en la estrategia para saber adónde les podía conducir o simplemente se dejaron llevar? Aquí es donde radica la diferencia entre manejar el futuro o que el futuro maneje a la asociación.

1.4 Principales debilidades en la gestión de las entidades juveniles

Llegados a este punto se está en disposición de una categorización del movimiento asociativo juvenil y de un modelo de gestión asociativa. Procede ahora acercarse de una manera analítica a la práctica habitual de ese modelo en las distintas categorías. Para ello, de una forma general, se va a realizar un ejercicio de detección de debilidades desde la perspectiva de la gestión. A partir de ellas, en el próximo apartado, resultará más sencillo hacer propuestas para la mejora.

1.4.1 ENTIDADES DE PRIMER ESCALÓN

A) Organización

Las entidades juveniles denominadas de “primer escalón” se organizan de una forma simple, siguiendo las exigencias de la Ley de asociaciones. Este hecho no tendría nada de malo si no fuese que habitualmente esto supone reproducir un modelo organizativo ajeno, propio de copiar los estatutos de otra asociación o de una guía de gestión. Las únicas funciones y responsabilidades claramente definidas son las básicas de la ley, que afectan tanto a los cargos

individuales básicos (presidencia, tesorería y secretaría) como a los órganos colectivos (asamblea y junta directiva).

Falta, por lo tanto, hacer una reflexión propia del modelo, de forma que se detalle el organigrama, sobre todo definiendo más las vocalías y los órganos colegiados intermedios como pueden ser comisiones, grupos de trabajo, etc. Además, no estaría de más establecer con más precisión las funciones, tareas y responsabilidades de los órganos individuales y colectivos ya definidos y de los nuevos. Este ejercicio posiblemente no se está en condiciones de ser realizado en el momento de la constitución, pero sí pasado un tiempo en el que se asiente la entidad y se perfile una manera de organizarse. En este caso debería formar parte del reglamento de régimen interno de la entidad o simplemente de un manual de organización interno.

Asociación Juvenil “Ciberjóvenes en acción” (V)

Aplicando lo expresado a la primera etapa de la asociación, y por lo comentado en el recuadro II, al principio había una junta directiva en la que nominalmente existían cargos pero realmente funcionaba el “todos a todo”. Por lo tanto, el reparto de funciones y responsabilidades no estaba presente. Ciertamente que a lo mejor no era necesario dado el movimiento soportado.

En la segunda etapa, el modelo cambió. En este caso respondió al hecho de dar un salto a ser entidad de “segundo escalón”. Pero no sería imprescindible. Suponiendo que no se lograra el convenio, la asociación podría reestructurarse de forma que orgánicamente hubiese un área responsable de gestionar el local y otra área de realizar actividades especiales como las jornadas de puertas abiertas. De esta forma, los responsables de cada área podrían plantearse como organizarla, definiendo un equipo de trabajo estable e, incluso, proponiendo actividades nuevas o diferentes. Estos responsables podrían ser miembros directos de la junta directiva y en ella plantear sus propuestas, que tendrían que ser aceptadas o no en función del interés general. Llegado el momento, esta forma de organizarse podría quedar recogida en un documento como el manual de organización.

B) Administración

En general, hay que señalar que la administración de las asociaciones juveniles de “primer escalón” es de mínimos e, incluso, a veces sin llegar a cumplir las exigencias básicas de la Ley de asociaciones en cuanto a requisitos formales como son los libros de actas y de cuentas.

También es bastante habitual que no exista un planteamiento de gestión de los recursos, entre otros motivos por que se funciona bastante desde un planteamiento de autosubsistencia:

- Entre pocas personas se pueden absorber las tareas a realizar, siendo en ocasiones un número muy reducido. Por lo tanto no existe la necesidad de gestionar recursos humanos y, de existir, es para ocasiones concretas.
- Con los limitados fondos resultantes de las fuentes de financiación más accesibles (subvenciones, cuotas y algún pequeño patrocinio) se pueden cubrir los reducidos gastos de mantenimiento y de actividades.
- Además, el nivel de gasto se adapta a los fondos disponibles en la caja, o lo que es lo mismo, si se dispone de dinero hay actividad y si no, no se realizan más actividades.

Por último, suele haber pocas personas que asumen responsabilidades de administración dentro de las juntas directivas. Además, es bastante habitual que luego las compartan con otros directivos, siendo muchas veces difícil saber en quién realmente recaen. Esto provoca problemas de interlocución y de toma de decisiones.

C) Estrategia

En las entidades de “primer escalón” no se puede hablar en sentido estricto de que exista una estrategia premeditada, o sea, no se tiene una vocación por gestionar lo que ocurra en el futuro. Lo que suele ocurrir es que una o varias personas tienen una intuición que cultivan con intención de que fructifique. Lo que les preocupa sobre todo es gestionar el presente: el horizonte de trabajo se reduce a unos cuantos meses. Es por este motivo por el que lo que se piensa y lo que hace responden en buena parte de las ocasiones a impulsos, que no tienen porqué ser coherentes entre sí ni con la intuición de partida. También es bastante habitual que el desarrollo de los acontecimientos vaya por delante, condicionando la intuición de partida, y sin que haya mucha capacidad de anticiparse.

1.4.2 ENTIDADES DE SEGUNDO ESCALÓN

A) Organización

Al dar el salto a este estadio suele suceder que las entidades juveniles arrastren el modelo organizativo existente hasta ese momento, es decir, un modelo infradesarrollado. Si es así, la primera debilidad se manifiesta cuando hay retraso en detectar los inconvenientes que ello supone y no se articula un proceso para solucionarlo.

Otro problema que puede darse es que el modelo organizativo no se adapte a la estrategia establecida, lo cual se manifiesta en que no se articulan áreas de trabajo o vocalías acordes con las líneas de trabajo presentes o futuras, impidiendo así un funcionamiento ágil de la asociación. Este hecho condiciona el “reparto del trabajo” entre los responsables y dificulta que se pueda separar claramente el nivel de coordinación general de la entidad del nivel de intervención.

Una dificultad añadida consiste en que las personas escogidas para asumir responsabilidades no lo hacen plenamente. Por un lado, si se arrastran hábitos de una etapa de “primer escalón” suele ser bastante frecuente. Por otro lado, si se trata de personas que se incorporan de nuevo, al no disponer de experiencias previas, no existe la suficiente capacitación como para enfrentarse al papel que le corresponde. Es evidente entonces que será necesario un ejercicio de aprendizaje individual y de la nueva directiva para mejorar su desempeño, y esto no suele ser conocido y asumido desde el principio.

Por último, es habitual que en este tipo de entidades ya se formalice el modelo organizativo en el manual de organización o en el reglamento de régimen interno. Pero suele ocurrir que se considera este recurso de una forma estática, o sea, que no se actualiza a medida que se producen los cambios propios de un desarrollo dinámico de la organización. Además, cuesta darlo a conocer en toda la entidad, incluso entre aquellas personas que tienen algún tipo de responsabilidad.

Asociación Juvenil “Ciberjóvenes en acción” (VI)

La segunda etapa de la asociación llevó a plantearse la reorganización de la misma. El principal hándicap residía en que el nuevo equipo directivo no se encontraba suficientemente preparado como para realizar esta labor y, lo que es peor, no estaba concienciado sobre lo que les venía encima. A favor estaba la ilusión y la capacidad de esfuerzo para enfrentarse al problema. El resultado final depende mucho de que se mantenga la motivación y de que se logre cohesionar al grupo, evitando que el peso de reorganizarse recaiga en una o dos personas.

En este caso, la reorganización pretende dar respuesta a una nueva estrategia, lo cual se puede convertir en un buen motivo para que se realice y para que se vean los resultados en el corto plazo. Además, parece que deja claros los niveles de coordinación general, de los niveles de intervención (vida asociativa y proyecto).

Lo que debería aprovecharse en este caso es que al mismo tiempo que se realiza la reorganización se escriban los resultados. Con ello ya se dispondría de un apoyo para poder aplicar y profundizar en el desarrollo organizativo.

B) Administración

A medida que las asociaciones juveniles adquieren mayor dimensión suelen intensificar el esfuerzo en gestión económica y administrativa. Es bastante usual que no sea suficiente debido, unas veces a la falta de tiempo para realizar en condiciones el tratamiento de la información y la documentación y, otras, a la falta de especialización al respecto. Una de las muestras claras de lo comentado son los problemas que existen para llevar una gestión dinámica del presupuesto, de forma que ayude a la toma de decisiones, y luego aparecen sorpresas al final del ejercicio.

No es frecuente que se sistematicen los criterios de gestión de los recursos, tanto humanos como monetarios o materiales. Esto significa que se toman acuerdos a caballo de los acontecimientos, no por adelantado. Además, no es rara la situación en la que si se marcha un responsable se lleva con él los criterios y la forma de aplicarlos.

En concreto, es palpable esta ausencia de criterios con relación al recurso humano voluntario. Ahora, con el cumplimiento de la legislación del voluntariado se van dando ciertos pasos, pero suele pesar mucho los hábitos de la entidad. De hecho, se descuida bastante la motivación o los refuerzos que necesita este personal, así como la definición clara de su tarea y de los apoyos necesarios. Algunas veces, por no realizar una gestión adecuada, se da una sobredotación, que incluso pasa a ser contraproducente.

Con el recurso humano contratado en principio se cuida más la gestión: parece como si hubiera que tomarlo más en serio. Aun así, es bastante frecuente que tampoco se dejen claras las funciones, que no se realicen procesos de selección abiertos y transparentes o que se produzcan desajustes entre el puesto a desempeñar y la persona asignada.

Llegado al nivel de actividad de estas entidades de “segundo escalón” es más fácil de acceder a una cantidad superior de financiación. Lo que cuesta igualmente es tener una estructura financiera diversificada y suficientemente saneada. Ello supone realizar esfuerzos importantes de gestión a los que con frecuencia no se le otorga la suficiente prioridad. La prueba es que no hay una persona dedicada en exclusividad a ello. Dicho de otra manera, captar fondos es una

actividad más y requiere su tiempo y dinero. Además, si se toma en serio, tiene que ser el resultado de una planificación previa, de forma que las actividades no están condicionadas por el dinero disponible, sino viceversa. En este punto, la responsabilidad de obtención de fondos debe ser un trabajo de coordinación entre el tesorero/ra, los restantes directivos e, incluso, personas con responsabilidades en la intervención. Cuantas más dificultades existan para realizar esa coordinación mayor complicación se dará para lograr los recursos necesarios que financien la programación propuesta.

Las dificultades de coordinación también se presentan en el ámbito de la administración documental dado que buena parte de la tarea necesariamente tiene que descentralizarse de la secretaría. Es aquí cuando se tropieza con el hecho de que al personal le gusta realizar actividades pero no le gusta gestionar la documentación (hacer memorias, justificar actividades, comunicarse con los usuarios, etc.). Por este motivo, muchas veces lo que se produce es un embudo en la secretaría que genera parálisis.

C) Estrategia

En este segundo escalón, fruto de comprobar que o se tiene claro lo que se quiere o acaba por convertirse en una marioneta, ya hay motivación para definir una estrategia. El problema reside en que no se le dedica el tiempo necesario para ello y se acaban haciendo reflexiones parciales que impiden definir de una forma coherente lo que se quiere para el futuro.

Además, para ponerse en una actitud de gestionar estratégicamente es necesario disponer de mucha información tanto de la entidad como del entorno en el que se mueve. Para ello tienen que estar preparados los dispositivos que la proporcionen (normalmente la gestión administrativa y económica) y hay que saberla interpretar en su conjunto. Además, lo tienen que realizar miembros de las juntas directivas que, por lo general, nunca fueron formados en esta habilidad directiva. Quizá ésta sea una de las debilidades más difíciles de solucionar, porque requiere disponer de personas con una capacidad de gestión integral.

También es usual encontrarse con lo ya descrito para el nivel anterior: no necesariamente existe coherencia entre lo que se hace y lo que se planifica estratégicamente. El día a día pesa mucho y desvía la atención en relación con lo realmente importante. Sin ser consciente, muchas veces se dan pasos que contravienen la línea que se está siguiendo.

1.4.3 ENTIDADES DE TERCER ESCALÓN

A) Organización

Buena parte de las debilidades de las entidades de “tercer escalón” son comunes con las del anterior nivel. Cabe destacar en este caso los retrasos en el desarrollo organizativo fruto de la dificultad de superar la inercia del pasado o de los retrasos en el establecimiento de las estrategias.

Además, en este caso entran en juego de una manera destacada los problemas asociados a las entidades de cierto tamaño. Los cargos directivos o, en el caso de entidades de coordinación las asociaciones miembro, tienen distinta manera de concebir la organización, obligando a llegar a consensos que, sin ser los óptimos, resultan los posibles. Esto se traduce en la distribución de responsabilidades a partir del equilibrio de fuerzas y, a veces, en la descoordinación entre las áreas de trabajo creadas, si es que no se llega a la situación de ser una suma de “reinos de taifas”.

También aparecen problemas de capacitación en los cuadros directivos para asumir sus responsabilidades y desempeñar sus funciones. El problema ahora no es tanto que no exista experiencia previa, como que los desempeños a llevar a cabo exigen una preparación muy específica y unas habilidades directivas que requieren esfuerzos adicionales.

Por último, aunque el modelo organizativo habitualmente está plasmado en papel, existen dificultades para que se conozca suficientemente por la totalidad de la entidad, generando a veces malos entendidos o conflictos innecesarios.

B) Administración

También en este caso son compartidas la mayoría de las debilidades con el nivel anterior, si bien las razones responden a la escasa dotación de recurso humano con el que habitualmente cuentan las entidades de coordinación, bien por no asignárselo, bien por tener que compartirlo con alguno de sus miembros.

Por otro lado, es evidente que en este nivel necesariamente se tienen que superar problemas como la existencia de criterios parciales o la insuficiencia en la gestión del recurso humano. Entre otros motivos porque hay que dar cuenta a entidades que ya tienen experiencia en gestión y que son conscientes de que no es lo mismo aplicar un criterio u otro o que hay que optimizar el empleo del recurso humano. Aun así, en este último caso, no es raro encontrar situaciones de gestión incompleta, entre otros motivos porque existe bastante rotación entre los responsables.

Tampoco es raro encontrarse con discrepancias sobre los criterios de financiación a emplear y su posterior aplicación. En la medida en que las Federaciones o Confederaciones son canales para obtener recursos para muchas asociaciones, suelen producirse posiciones encontradas sobre dónde dirigir los esfuerzos de captación y, luego, en como distribuir los fondos obtenidos. De un lado, las entidades de coordinación requieren la mayor financiación posible para su desarrollo; de otro, los miembros ven en esos recursos una fuente de cierta importancia que difícilmente pueden conseguir de otra manera.

En las entidades de “tercer escalón” la gestión presupuestaria es imprescindible, sobre todo porque se suele trabajar por programas y es necesario realizar un seguimiento permanente. Sin embargo no es muy frecuente encontrarse con entidades que lo realicen de una manera dinámica, de forma que se produzcan maniobras a medida que se detectan desviaciones. Es más corriente que el presupuesto se convierta en un instrumento de referencia al que aproximarse, pero hasta el final no se sabe a ciencia cierta si es así o no.

Por último, es corriente que también se produzcan dificultades de coordinación en las responsabilidades del nivel administrativo.

C) Estrategia

En este tipo de entidades ya suele disponerse de abundante información y de personas con trayectoria suficiente como para realizar una labor de gestión estratégica. También es cierto que, por sus características, resulta difícil a veces poner de acuerdo la visión de los distintos miembros. En paralelo, suele faltar el conocimiento técnico suficiente como para implantar completamente la metodología adecuada.

Pese al avance existente en este caso con relación a los anteriores, todavía sigue resultando difícil anticiparse a los acontecimientos. Para ello es imprescindible que algunos de los responsables tomen como tarea prioritaria la gestión estratégica. Eso no suele darse debido a la escasez de recurso humano de las entidades y, en particular, de recurso humano suficientemente capacitado.

1.4.4 A MODO DE RESUMEN

Ámbito de gestión	Entidades de primer escalón	Entidades de segundo escalón	Entidades de tercer escalón
<i>Organización</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Organigrama copiado y sin desarrollar. - Funciones y responsabilidades de mínimos. - Dinámica de “todos a todo”. - No recogida por escrito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Retraso en el desarrollo organizativo. - Desajuste entre el modelo organizativo y la estrategia. - Insuficiencias en el “reparto del trabajo” de organización. - Dificultades de los responsables para realizar el desempeño de sus funciones, por inexperiencia y/o por carencias técnicas. - Recogida por escrito, aunque con retraso en la actualización de los cambios y no suficientemente conocida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Retraso en el desarrollo organizativo - Desajuste entre el modelo organizativo y la estrategia - Inercias organizativas - Modelo organizativo como equilibrio de fuerzas - Descoordinación e incluso suma de “reinos de taifas”. - Carencias técnicas en la capacitación de los responsables - Recogida por escrito, aunque no suficientemente conocida
<i>Administración</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión económica y administrativa descuidada. - Inexistencia de criterios de gestión de recursos. - Concentración de trabajo en pocas personas, con mucha discrecionalidad en los ritmos. - Limitadas fuentes de financiación y con mucha variabilidad. - Nivel de gasto reducido y en función de los fondos de caja. - Responsabilidades difusas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiencias en la gestión económica y administrativa. - Criterios parciales en la gestión de los recursos. - Gestión de recursos humanos incompleto. - Concentración e insuficiencia de las fuentes de financiación. - Gestión presupuestaria estática. - Dificultades para coordinar responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiencias en la gestión económica y administrativa. - Gestión de recursos humanos incompleto - Diversidad de criterios en las fuentes de financiación - Gestión presupuestaria estática - Dificultades para coordinar responsabilidades.
<i>Estrategia</i>	<ul style="list-style-type: none"> - La estrategia responde a una intuición individual o colectiva. - No necesariamente existe coherencia de la actuación ordinaria con la estrategia. - El futuro no preocupa. - Los acontecimientos condicionan la estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> - La estrategia responde a una reflexión incompleta. - Ausencia de información suficiente. - Dificultades para realizar gestión estratégica, por su complicación técnica. - No necesariamente existe coherencia de la actuación ordinaria con la estrategia. - Los acontecimientos habitualmente condicionan mucho la estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> - La estrategia depende del grado de disparidad entre las visiones de los miembros. - Dificultades para realizar gestión estratégica, por su complicación técnica. - Los acontecimientos habitualmente condicionan bastante la estrategia. - La gestión estratégica ocupa un nivel todavía suficientemente relevante en la escala de prioridades de la dirección.

1.5 Referencias bibliográficas

- Cabra de Luna, M.A. (1999): “El tercer sector”. Apartado 3.3 del libro *El sector no lucrativo en España* coordinado por Maximino Carpio. Ediciones Pirámide.
- Consejo de la Juventud de España (2000): *Cultura participativa y asociacionismo juvenil*.
- Consejo de la Juventud de España: *Guía práctica de comunicación para organizaciones juveniles, entidades y consejos de juventud*.
- González Blasco, P. (1999): *Relaciones sociales y espacios vivenciales*“. Apartado 4.3.5 del informe “*Jóvenes españoles 99* coordinado por Javier Elzo. Fundación Santa María.

CAPÍTULO 2: ORGANIZACIÓN EN CAMBIO

2.1 Las entidades juveniles como organizaciones

Uno de los aspectos menos trabajados en las entidades juveniles es su dimensión organizativa. Se trata de la plataforma que tiene que acoger a las personas y que debe facilitar la consecución de los objetivos estatutarios. Muchas veces da la sensación que esta faceta no se mueve y es bastante habitual que se le dé escasa importancia. El resultado es que muchas veces la organización no se adecua a las realidades de la entidad y bloquea avances que en ella se tienen que dar.

Un ejemplo claro de este descuido de los aspectos organizativos se encuentra en aquellas asociaciones juveniles que después de varios años de existencia no tienen desarrollado un organigrama o de aquellas que lo elaboraron hace tiempo y no lo adaptaron a la realidad presente. Fruto de ello es que se tienen dificultades para adecuarse a las necesidades que les plantean los socios y/o usuarios, o no son capaces de incorporar adecuadamente al recurso humano voluntario del que disponen.

En definitiva, para gestionar una entidad juvenil es necesario tener claro desde el principio que se va a contar con una organización que hay que gestionar y que con ello las personas implicadas estén en condiciones de lograr una mejor consecución de los fines para los que se unen. Para ello, además, hay que tener presentes dos dimensiones de la organización:

- La horizontal o división del trabajo: lo que hay que hacer se reparte entre todos los miembros.
- La vertical o integradora: todos los miembros contribuyen a los objetivos comunes y la manera de integrarlos es la jerarquía de autoridad - cada unidad organizativa se somete a algún tipo de autoridad que controlará el cumplimiento de sus objetivos.

Conviene precisar, también, que la organización no es lo mismo que la entidad juvenil: únicamente es un medio para alcanzar unos fines de esa persona jurídica. Ahora bien, como instrumento que es, conviene conocerlo en profundidad puesto que se trata de una realidad compleja.

Lo que se tratará en este capítulo serán los elementos que constituyen la organización, para luego pararse en lo que es la estructura organizativa y la cultura organizativa. Con todo ello se está en condiciones de plantear en el último apartado cómo gestionar la organización en tiempos de cambio como los que se viven.

2.2 Elementos de la organización

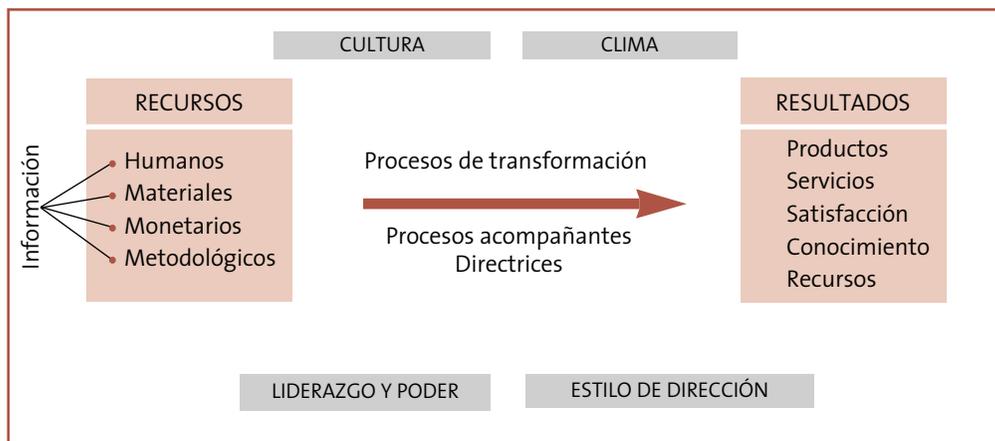


Figura 1. Elementos de la organización de una entidad juvenil

A) Recursos. Son las entradas (*inputs*) que necesita la organización para posibilitar el cumplimiento de los fines de la entidad. Se clasifican en:

- Recursos humanos. Es la capacidad física e intelectual que proporcionan las personas miembro de la entidad.
- Recursos materiales. Son los espacios, equipamientos y material fungible necesarios para la realización de las actividades.
- Recursos monetarios. Es la financiación necesaria para poder soportar la dinámica de la organización.
- Recursos metodológicos. Es la aplicación del conocimiento (el saber hacer) a las actividades que realiza la entidad y a la dinámica organizativa. Precisamente este recurso es el que diferencia a unas entidades de otras, puesto que genera una combinación distinta de los demás recursos, dando lugar a productos o servicios que cubren distintas necesidades o disponen de distintas calidades. Por ejemplo, habitualmente no es lo mismo un curso de iniciación al asociacionismo juvenil proporcionado por una asociación juvenil de base y el proporcionado por un consejo de juventud autónómico.

B) Resultados. Son los productos (*outputs*) obtenidos después de la transformación de los recursos. Pueden distinguirse los siguientes tipos:

- Resultados directos, es decir, los productos o servicios que se pretenden proporcionar a los destinatarios de la entidad, así como la satisfacción de determinadas necesidades. Pueden ser desde oportunidades para participar y autoformarse hasta la capacitación en unas técnicas concretas, pasando por disfrutar de una oferta de ocio determinada.
- Resultados indirectos de la actividad aunque no sea el principal objetivo de la misma. En esta línea destaca el conocimiento que se obtiene a medida que se realizan actividades¹ y ciertos recursos que se pueden utilizar para el futuro (fichas, bases de datos, usuarios que se convierten en voluntarios, etc.).

¹ Este conocimiento es mucho más evidente si se realizan procesos de evaluación estructurados y orientados a extraer conclusiones para mejorar las acciones futuras.

C) Flujos de comunicación. Se trata de un entramado de enlaces que permiten las relaciones dentro de la organización y con el exterior. Destacan:

- **Flujos de información.** Conectan los recursos entre sí y la organización con el exterior, posibilitando su entendimiento. Por ejemplo, disponer de la información de que las convocatorias de subvenciones están disponibles, permiten que las personas encargadas de realizar esta tarea se activen y que apliquen los conocimientos que al respecto existen en la entidad.
- **Procesos de transformación.** Son las tareas definidas por la organización para que con la combinación adecuada de los recursos se logre los resultados directos esperados. Un caso sería el proceso de organización de un curso de formación, que necesariamente combinará diversos recursos y dará como resultado la impartición del citado curso.
- **Procesos acompañantes.** Son procesos subjetivos que tienen que ver con sentimientos, valores, formas de relación, etc. Podrán ser oportunos o no, favoreciendo o dificultando el proceso de transformación. Un proceso acompañante favorecedor será el que transmite cercanía a los solicitantes de información para matricularse al curso. En dirección contraria estaría la excesiva burocratización de la matrícula.
- **Directrices.** Son los criterios que fijan la dirección por donde tiene que actuar la entidad. Tienen que estar explicitados y ser conocidas. En el ejemplo anterior, una directriz puede ser flexibilizar el proceso de matrícula de cara a favorecer el mayor número de inscritos posible.

D) Comportamientos. Hace referencia a cómo actúan los individuos, los grupos y el conjunto de la organización, tanto en lo referente a su integración o pugna de intereses, como en su convivencia interna o en su gestión hacia el exterior. Se incluyen los siguientes aspectos:

- **La cultura organizativa,** que se puede asociar a la idea de “personalidad” de la entidad. Es el conjunto de valores y normas comunes que guían el comportamiento colectivo y orientan la actitud de los miembros de la organización. Un caso habitual es la incorporación de valores como democracia, participación, promoción personal, etc., o de normas sobre la permanencia en los cargos, de participación mínima, etc.
- **El clima de la organización,** o también denominado “salud organizativa”. Recoge la satisfacción de las personas en la entidad, el ambiente de trabajo, la disposición de las personas a conseguir los objetivos, etc.
- **El liderazgo y el poder.** Indica en qué persona/as recae la responsabilidad de la entidad y cómo se comportan a la hora de decidir y/o delegar de cara a la consecución de los objetivos.
- **El estilo de dirección,** que recoge la forma en como los responsables de la entidad llevan a cabo su función. Un estilo de dirección adecuado y coherente con las filosofías y composición del equipo humano de la entidad, que además se ajuste a las demandas de la situación, potenciará a la organización.

2.3 Estructura organizativa

2.3.1 PRINCIPIOS

Para poder definir la estructura organizativa de una entidad juvenil se han de contemplar tres principios fundamentales:

a) Especialización. Como habitualmente una entidad juvenil no tiene una única línea de actuación, es necesario establecer compartimentos en los que se obtenga mayor eficacia y eficiencia y, por lo tanto, se mejoren los resultados para el conjunto de la organización. Algunos de los criterios de especialización más comunes son:

- **Por funciones.** Consiste en “departamentar” las actividades, de tal manera que cada departamento tiene un conjunto de tareas y obligaciones que no son similares. Sería el caso de establecer área de gestión, área de actividades, área de comunicación, etc. Tiene el problema de que exige mucho esfuerzo de coordinación al órgano de dirección debido a que es difícil la comunicación entre los departamentos. Además dificulta movimientos ágiles ante variaciones del entorno. La ventaja es que facilita la especialización del personal.

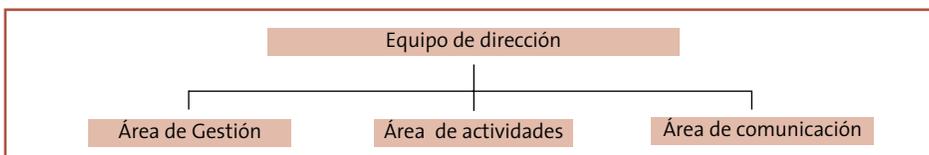


Figura 2: Organización funcional

- **Por servicios.** Al aumentar la actividad de la entidad, y si se está organizado por funciones, suele darse el salto a este tipo de organización. También se suele emplear cuando se tienen claramente diferenciadas los ámbitos de actuación. A modo de ejemplo, podría hablarse de área (comisión o vocalía) de formación, de tiempo libre, de solidaridad, de creatividad, etc. La ventaja de este tipo de organización es que se fomenta la innovación al potenciar equipos de trabajo asociados al servicio. La responsabilidad no está en el máximo órgano de dirección, sino que puede quedar en el/la responsable del área, que tiene que luego dar cuentas a aquél.



Figura 3: Organización por servicios

- **Por destinatarios.** Es habitual cuando se trabaja por segmentos de población. Así, se puede hablar de área o sección infantil, juvenil, mujer, inmigración, etc. Normalmente surge de la necesidad de atender de distinta forma o prestar distintos servicios a los diversos tipos de destinatarios. Tiene el riesgo de “olvidar” la actuación transversal, aunque la ventaja de poder conocer en profundidad las necesidades específicas.

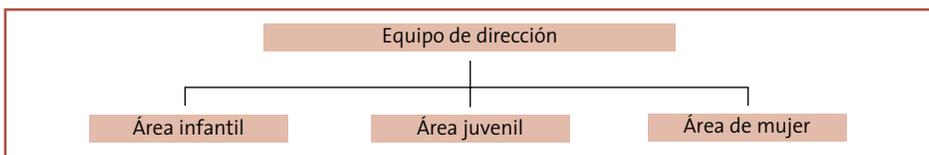


Figura 4: Organización por destinatarios

- Por espacio geográfico. Suele emplearse en entidades de ámbito supralocal. También se puede extender la idea a las entidades de segundo orden puesto que las secciones territoriales de una federación pueden entenderse como sus secciones. Es habitual que se combine con otro tipo de criterios de organización.

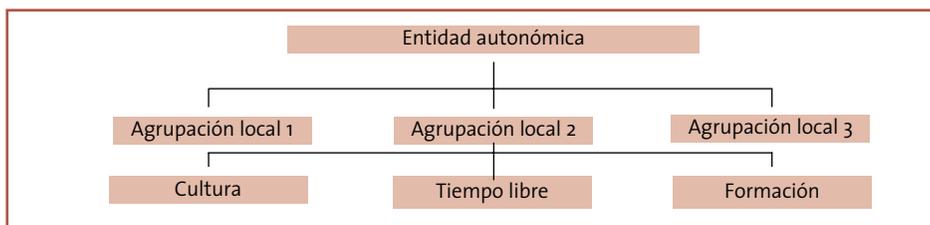


Figura 5: Organización espacial

- Por combinación (matricial). Supone la combinación de los criterios anteriores. En todo caso es muy habitual cuando se trabaja sobre la base de proyectos, de manera que se crean equipos a medida de cada uno combinando criterios funcionales y de servicio. Se busca agilidad, comunicación fluida, flexibilidad en la utilización de los recursos y buenos resultados. Plantea problemas de coordinación y de excesivo consumo de tiempos.

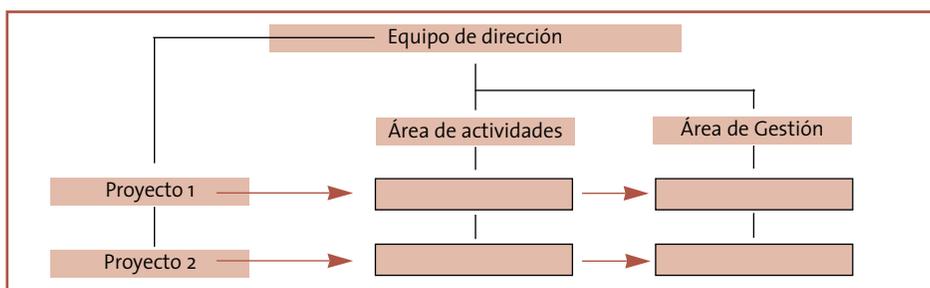


Figura 6: Organización matricial

b) Coordinación. La división del trabajo en las organizaciones genera la necesidad de mecanismos de puesta en común o de control para que la organización funcione adecuadamente bajo una única administración. Puede plantearse desde tres niveles:

b.1 Coordinación de puestos de trabajo:

- Coordinación informal o adaptación mutua entre dos personas. Es una forma habitual en asociaciones juveniles muy pequeñas que resuelven todo hablando entre los miembros. Nadie coordina a nadie.
- Supervisión directa: una persona se responsabiliza del trabajo de las demás, dándoles instrucciones y controlando sus acciones. A medida que las entidades juveniles se complejizan, ya aparecen responsables de otras personas. Esta supervisión puede ser en mayor o menor grado, pero eso ya es otro problema.
- Coordinación a través de normas. La coordinación se obtiene antes de que el trabajo se realice. Lo realiza un agente normalizador, que puede no pertenecer al equipo de dirección.

c.2 **Organizaciones orgánicas**, que favorecen mecanismos personales de coordinación, evitando en lo posible reglas y procedimientos que lleven al control. Suelen generar mucha descentralización y permiten adaptarse mejor a los cambios en el entorno dado que son menos rígidas. Esta manera de organizarse es más habitual de áreas de trabajo directo con los usuarios/destinatarios, que tiene que ser más flexible y adaptarse a sus horarios.

2.3.2 CONDICIONANTES INTERNOS Y EXTERNOS

La estructura organizativa de una entidad juvenil está condicionada por factores internos como es el tamaño y la edad, así como el entorno sobre el que se mueve.

Resulta claro que a medida que una entidad juvenil se va dimensionando, sus necesidades organizativas son mayores, dirigiéndose a sistemas de control y formalización crecientes. Por el contrario, mientras son pequeñas son más simples y flexibles.

Lo comentado se pone en evidencia cuando se compara una asociación juvenil y una federación. Si las personas que van a dirigir a esta última proceden de la primera rápidamente se dan cuenta de que tienen que realizar esfuerzos organizativos superiores. Por poner un caso, los asuntos tienen que debatirse en distintos foros, es necesario elaborar informes escritos y someterlos a otros órganos, etc.

Es interesante conocer que las entidades, al igual que las personas, tienen unas etapas vitales de crecimiento y de envejecimiento que dan lugar a distintas configuraciones organizativas. A veces sucede que la organización no da superado una determinada etapa y muere de forma prematura. Por otro lado, a medida que se madura se pierde flexibilidad y se gana control.

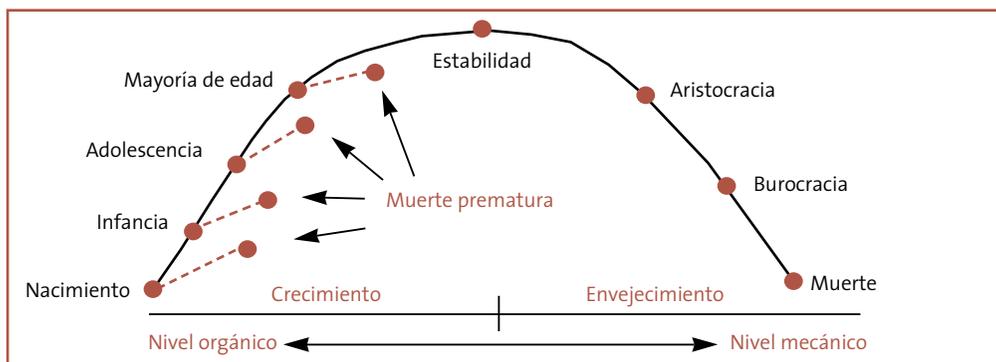


Figura 8. Evolución de las organizaciones en el tiempo

a) **Nacimiento**. Se corresponde con el período de creación y asentamiento inicial y puede durar un año. Es muy inestable dado que el riesgo de muerte prematura al no asentarse el equipo humano o no disponer de recursos suficientes.

b) **Infancia**. Una vez producido el asentamiento inicial, tiene lugar un período de asentamiento organizativo. Puede durar entre uno y dos años. No está clara cuál es la dinámica, tanto en la organización como en la gestión y la intervención. Se suelen dar bandazos fruto de la inexperiencia y es habitual que los movimientos que se hagan sea motivados por impulsos más que por planificación. En este período de existencia relativamente impulsivo

se corre el riesgo de “estrellarse” y darse cuenta que la realidad es distinta de las ideas. También existe el problema de que la persona o personas impulsoras se retiren y quede huérfana la entidad.

c) **Adolescencia.** Es una extensión de la anterior etapa pero con mayor organización y asentamiento. Su duración es variable según los casos, pudiendo llegar a durar tres o cuatro años. En todo caso, no está centrada completamente la entidad y todavía hay dificultades para distinguir lo importante de lo urgente. Suele haber tensiones internas por discrepancias derivadas de no definir bien los objetivos y por cambios generacionales. De hecho una de los tests de esta etapa es si da superado la renovación del equipo directivo original. Si no se logra, puede incluso que se produzca un retroceso a la etapa de infancia porque el nuevo equipo “vuelve a empezar”.

d) **Madurez.** La entidad está asentada y se tienen producido los ajustes organizativos necesarios. Los objetivos están centrados y la principal preocupación es la tarea, siendo reducidos los problemas de organización y administración. Están claras las normas de funcionamiento y todo “funciona como un reloj”.

e) **Resto de etapas.** Una vez llegada a la madurez la evolución puede ser diversa ya que se puede quedar en una etapa de estabilidad en la que el funcionamiento es óptimo, o puede caerse en los vicios del “apalancamiento” (etapa de aristocracia) o del “papeleo” (etapa burocrática). Si esto es así existe el riesgo de que la entidad pierda la energía vital y se consume a sí misma, llegando a morir. También puede pasar que estas etapas sean transitorias y se superen gracias a ejercicios de reflexión y mejora continua.

También resulta de mucha utilidad saber que la combinación de tamaño y tiempo provoca cambios en la configuración de las organizaciones. A medida que éstas evolucionan se producen una serie crisis que desencadenan en modificaciones organizativas. Se pueden resumir en cinco fases:



Figura 9: Evolución de las organizaciones en base a las crisis sufridas

a) **Fase de creación.** Las personas que apuestan por dar un salto para la constitución de la entidad se concentran al principio sobre todo en obtener recursos y realizar actividades. No hay mucha preocupación por la organización, siendo muy simple y creativa. La dirección de la entidad recae en una persona o en un grupo reducido.

En las asociaciones juveniles esta fase suele tener una duración importante, llegando en muchos casos a no ser superada. En las restantes entidades juveniles tiene una relevancia normal.

b) Fase de dirección. Ocurre cuando crece la organización y/o desaparece la dirección inicial (crisis de liderazgo). En las entidades juveniles suele asociarse al primer cambio generacional. Es frecuente que sea en este momento cuando se plantea definir claramente funciones y reglas, asociado a un reparto de las responsabilidades de dirección. Muchas entidades juveniles se detienen en esta fase.

c) Fase de delegación. Se activa cuando se percibe que existe demasiado control y burocracia y que con ello se está paralizando la organización (crisis de control y burocracia). La orientación de esta fase es hacia cubrir las necesidades del entorno, lo cual se consigue con la delegación y con la organización en función de servicios. A esta fase, por regla general, sólo llegan las entidades de segundo y tercer escalón² debido a que son las que asumen claramente su papel de prestadoras de servicios.

d) Fase de coordinación. Se produce cuando la dirección general de la entidad tiene la sensación de que cada área se está convirtiendo en un reino de taifas y se pierde el control sobre ellas (crisis de inadaptabilidad). La solución radica en incrementar los mecanismos de coordinación entre unidades organizativas, a partir de sistemas de planificación y control. Puede establecerse en esta fase una estructura organizativa matricial, aunque no es estrictamente necesario. En el sector juvenil llegar a esta fase es bastante excepcional.

e) Fase de colaboración. Se llega a ella cuando la entidad siente que se ahoga con tantas normas y procedimientos (crisis de ahogamiento), trabajando más para cubrir papeles que para otra cosa. Se da entonces un paso hacia la coordinación informal, que se apoya en la madurez existente en la organización y en la necesidad de simplificar los procedimientos. Aquí es muy habitual el funcionamiento en equipos de trabajo. También resulta bastante atípico ubicarse en esta fase por parte de las entidades juveniles.

Por lo citado, es evidente que no todas las entidades juveniles agotan estas cinco fases. Incluso se dan casos que evolucionan saltando por encima de alguna de ellas. En todo caso, lo relevante es los equipos directivos sean conscientes de en qué fase se encuentran y qué estructura organizativa es la más adecuada para ello.

Los condicionantes externos tienen que ver con el entorno en el que viven las organizaciones. Desde esta perspectiva se pueden considerar los siguientes aspectos:

a) Las condiciones del entorno. Si el entorno es inestable y/o simple, las organizaciones evolucionan hacia una mayor centralización. Si, por el contrario, es estable y/o complejo evoluciona hacia una mayor descentralización. Esto último le ocurre a aquellas entidades que están muy orientadas a la prestación de servicios.

b) La moda. En las organizaciones también influye la moda a la hora de realizar diseños de organizaciones. Es claro cuando se ve que dentro de una federación todas las entidades asociadas se organizan en base a criterios semejantes, por mimetismo. Otra cosa sería que fuese por mutuo acuerdo.

c) Las raíces culturales de una sociedad. Si lo habitual en una sociedad es que exista una gran brecha entre el poder y los ciudadanos suele ser habitual que se conformen organizaciones muy jerarquizadas, y viceversa, en caso de que se den cauces para la participación.

²Véase capítulo 1.

2.3.3 ORGANIGRAMA

El organigrama es la representación gráfica de cómo se agrupan las posiciones individuales (puestos de trabajo) y la manera en que los grupos resultantes (áreas o unidades organizativas) se relacionan entre sí: estructura de gestión y jerarquía de autoridad.

Algunas de las características más destacadas de un organigrama son:

- Representa la realidad de la entidad en un momento determinado.
- Debe evolucionar al mismo tiempo que evoluciona la organización.
- Representa fidedignamente las relaciones internas de la entidad y su jerarquización.
- Debe incluir a todos los puestos de trabajo, sean de personal voluntario o contratado.
- Sirve de referencia para los miembros de la entidad y para personas ajenas.
- Representa el sistema y el método de dirección y gestión establecido.

A la hora de elaborar un organigrama conviene tener presente que pueden existir hasta cinco partes diferenciadas, según se recoge en el siguiente gráfico:

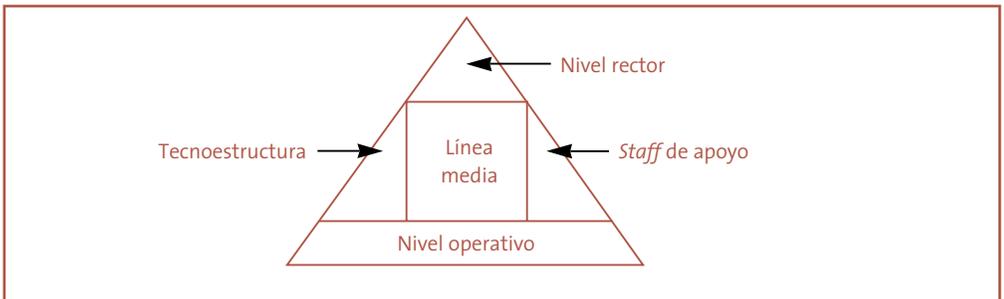


Figura 10: Elementos de un organigrama

a) Nivel rector. Son los órganos en los que se toman las grandes decisiones y que supervisan a toda la organización. Va desde las asambleas hasta las juntas directivas o equipos directivos, los patronatos, etc. Entre sus funciones conviene destacar:

- Establecer y desarrollar la estrategia general de la entidad.
- Coordinar la entidad, así como realizar el seguimiento y control.
- Asignar recursos.
- Difundir la información.
- Gestionar las relaciones externas.
- Liderar la entidad y gestionar el conflicto.

b) Línea media. Comprende todos los niveles de gestión que conectan el nivel rector con el nivel operativo. Son la correa de transmisión entre la cabeza y las manos. Aquí están incluidas figuras como las de los gerentes o directores de áreas. En ciertos momentos, cuando trabajen para tomar grandes decisiones formarán parte del nivel rector. Entre sus funciones están:

- Establecer y desarrollar estrategias parciales, coherentes con la estrategia general.
- Coordinar la ejecución de la programación.
- Tomar decisiones a su nivel.
- Administrar ciertos recursos y cumplir ciertas normas.
- Recopilar información.
- Relacionarse con el entorno basándose en su campo de especialización.

c) **Nivel operativo o ejecutor.** Está formado por el personal voluntario y el personal contratado que desarrollan el trabajo básico que permite generar productos o prestar servicios. En este nivel está la base de la organización que posibilita la consecución última de los objetivos de la entidad.

Uno de los graves problemas que presenta el sector juvenil es que en muchas ocasiones se confunden el nivel rector y el nivel operativo, bien por escasez de recursos humanos, bien porque no está suficientemente trabajada la delegación.

d) **Tecnoestructura.** Son un grupo de especialistas responsables de establecer las normas y procedimientos para el funcionamiento de la organización, en particular para planificar y controlar. No tienen responsabilidades directivas, aunque apoyan a los niveles directivos. Se encargan de tareas como la gestión económica o la gestión de los recursos humanos. En las entidades juveniles, muchas veces no existe este nivel estrictamente y lo que ocurre es que los directivos en ciertos momentos ejercen como tal.

e) **Staff de apoyo.** Son servicios auxiliares para la realización de la actividad central de la organización. Suelen ser los niveles administrativos o servicios de limpieza, de asesoría, etc. Es habitual que se externalicen en cierta medida dado que seguro que resultan más baratos que si están dentro.

En el organigrama se recogen los principios comentados en el apartado 2.2.1, de manera que combinado con las características y elementos que se acaban de describir se está en condiciones de representar la realidad de la entidad. A modo de ejemplo se puede representar el organigrama de una federación de asociaciones juveniles.

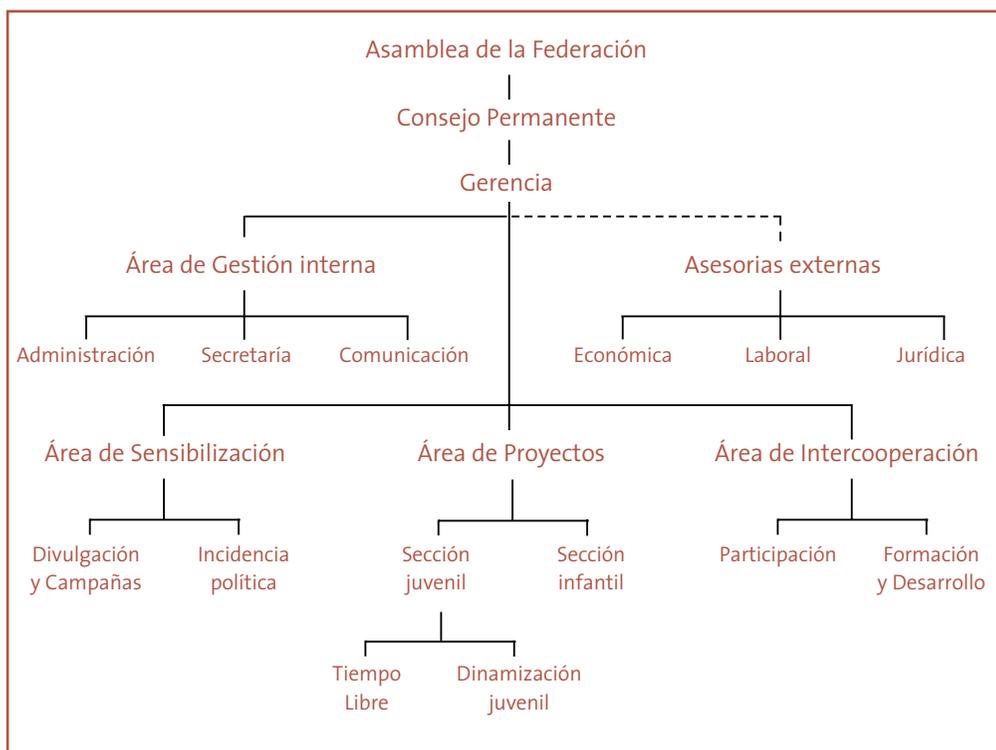


Figura 11: Ejemplo del organigrama de una federación

2.4 Cultura organizativa

La cultura organizativa está formada por las normas, valores, actitudes y creencias compartidas por la organización. Equivale a la personalidad o al alma de la estructura organizativa. Se suele decir que tan sólo el 10% de la cultura se pone de manifiesto claramente, el 90% restante se sumerge de manera que no resulta fácil acceder a ella.

En la cultura de las organizaciones, y también de las entidades juveniles, es muy interesante tener presentes conceptos como los siguientes:

- **Creencias o presunciones básicas.** Hacen referencia a las distintas dimensiones de la vida humana: significado del trabajo, del ocio, de los amigos, de la familia, etc.; valoración de las relaciones humanas de colaboración, de dominio, de concentración de poder, etc. Habitualmente no se verbalizan, se dan por supuestas.

- **Valores.** Reflejan cómo se ven las cosas en la organización y cómo se debe actuar. Son más explícitos y permiten regular las conductas de los miembros de la entidad. Pueden dar lugar a normas, pero no necesariamente. En este último caso pueden generar tensión debido a que los miembros “van perdidos”.

Como se propondrá en el capítulo 3, es necesario explicitar los valores que asume una entidad juvenil, porque con ello es más fácil la identificación de los miembros, aparte de evitar conflictos innecesarios.

- **Mitos.** Son historias o anécdotas que protagonizaron las personas que se tienen por modélicas y que por ello facilitan la interiorización y refuerzo de los valores.

- **Símbolos.** Se refiere a signos o detalles que están cargados de información cultural: forma de vestir, adornos, etc.

- **Ritos.** Es la forma de hacer ciertas cosas, que pretenden desarrollar sentimientos de pertenencia al grupo organizacional. Por ejemplo, la acogida de nuevas personas en la asociación juvenil o la fiesta o comida anual que se realiza en determinada fecha.

- **Héroes/heroínas.** Son personas que encarnan los valores clave de la organización y sirven de punto de referencia. Suelen ser personas que constituyeron la entidad o que realizaron una acción destacada de la cual está orgullosa.

Todas las entidades juveniles disponen de una cultura organizativa. En todo caso es lógico que, excepto que se disponga de una larga trayectoria, se trate de una cultura organizativa en construcción, que lleva su tiempo consolidar y/o que se asume por mimetismo con entidades semejantes. Por lo tanto, muchos de estos conceptos todavía no están trabajados, aunque es oportuno detenerse en ellos en algún momento.

Cada cultura se asocia a una particular estructura organizativa. En particular destacan cuatro formas de clasificar la cultura organizativa:

a) **Cultura de poder.** Se representa en forma de tela de araña, generando una red con muchos nudos, pero donde el poder de la red está en el centro. Suele ocurrir en entidades pequeñas en donde un individuo o un pequeño número de personas concentran el poder y establecen una cultura fuertemente personalista. Los miembros de la organización se espera que actúen de acuerdo con quien ostenta el poder.

Entre sus ventajas están que promueve una estructura flexible con pocas reglas, muy efectiva cuando el entorno es amenazante. Entre sus inconvenientes está que si los individuos que ostentan el poder se equivocan arrastran a la organización. Además, es difícil de mantener el control cuando crecen.

b) **Cultura de rol o posición en la organización.** Da primacía a la posición que se ostenta en el organigrama, que muchas veces viene asociada a la antigüedad. Es típico de organizaciones burocráticas en las que abundan las reglas y donde la jerarquía predomina. A veces incluso es más importante lo correcto que lo eficaz.

Como ventajas tienen que son muy estables y que es muy predecible su comportamiento. Por el contrario, les cuesta adaptarse a los cambios del entorno.

c) **Cultura de la tarea.** Se valoran sobre todo los resultados, dándole más valor a las personas más preparadas que a las más antiguas. La autoridad se basa en la competencia profesional. Se exalta la colaboración y el trabajo en equipo cuando son útiles para los fines que persigue la organización. Es típico de organizaciones pequeñas y con personas muy motivadas, o en aquellas que montan equipos para proyectos concretos.

Entre las ventajas está la flexibilidad para adaptarse al entorno. Entre las desventajas está la dificultad de comunicación y la sobrecarga de tareas a realizar por parte de los miembros.

d) **Cultura de la persona.** El objetivo central es satisfacer los intereses individuales de los miembros que integran la organización, siendo ésta un mero instrumento. Funcionan mientras hay intereses comunes de las personas y si desaparecen, también desaparece la organización.

Una de las vías para conseguir que los miembros de la organización absorban la cultura organizativa es a través de la socialización, o sea, el proceso de transmisión de las normas y valores de una forma sistemática que permitan a los individuos hacerlas suyas.

La socialización se desarrolla en tres fases: al entrar en la organización, a través de la formación inicial; una vez dentro, al irse adaptando a la dinámica existente; y, por último, periódicamente, a través del reciclaje. En las entidades juveniles se suele realizar este proceso de una manera informal, centrándose en la segunda fase. En la medida en que se quiera lograr una cultura común es conveniente incorporar la primera fase en el proceso de entrada de las personas, así como trabajar periódicamente la tercera. Además, con ello se fuerza a profundizar en la definición de la cultura organizativa propia.

2.5 La gestión del cambio en la organización

Por lo expresado en los apartados anteriores se puede deducir que las entidades juveniles son organizaciones vivas, que tienen un proceso de crecimiento interno que es necesario gestionar si se quiere intentar controlar. Además, el entorno está en constante cambio y si no se es capaz de coger el tren, muy posiblemente ocurra que la entidad quede en tierra y no sea capaz de introducirse adecuadamente en la dinámica social.

Todo ello pone en evidencia que si no se tiene una actitud permanente de cambio es muy posible que sólo se haga cuando la entidad esté amenazada, es decir, cuando no cambiar suponga mucho riesgo. En estos momentos es muy posible que ya sea demasiado tarde.

Se puede entender fácilmente que cualquier cambio genera miedo e incertidumbre, sobre todo porque modifica el equilibrio de fuerzas que existe en la entidad y afecta a los intereses de las personas que participan en ella.

Así, introducirse en una nueva actividad o reformar el organigrama va a suponer que algunas personas tengan que asumir nuevas responsabilidades y/o que otras pierdan su estatus porque puede desaparecer su área de trabajo o fusionarse con una tercera. A lo mejor las soluciones planteadas son las más adecuadas, pero lógicamente es fácil que aparezcan resistencias que dificulten la toma de decisiones. Las personas afectadas pueden sentirse cuestionadas y en consecuencia, o bien aceptar la solución en aras del avance organizativo, o bien tomar represalias con mayor o menor virulencia. A veces las consecuencias son impredecibles: es el coste del cambio, que siempre hay que tenerlo presente antes de llevarlo a cabo.

Para gestionar el cambio existen dos ámbitos de vital importancia: el organizativo y el estratégico. El primero se tratará en las líneas siguientes. El segundo se abordará en el próximo capítulo, dentro de la filosofía de gestión del futuro que se propone con la dirección estratégica.

El proceso del cambio organizativo es aconsejable que sea pausado y siga unas fases, tal y como queda recogido en el siguiente gráfico:

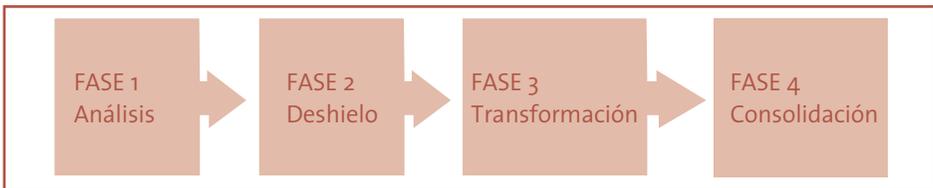


Figura 12: Fases de cambio organizativo

2.5.1 FASE 1: ANÁLISIS

Independientemente de si se lleva a cabo un cambio organizativo o no, resulta de vital importancia conocer la situación en la que se encuentra la entidad y la evolución seguida hasta el momento. Con esta información se está en condiciones de plantear, si es necesario, debates organizativos.

Un ejercicio muy interesante es revisar cuáles fueron los etapas vitales por las que pasó la organización y buscar las explicaciones que justificaron el salto de una etapa a otra, tanto de índole interna como externa. En función de ellas se pueden definir las modificaciones organizativas realizadas (si son etapas vitales cerradas) o que se podrían realizar (si son etapas vitales abiertas). Para realizar este ejercicio se puede emplear una ficha como la siguiente:

Características organizativas

Factores de cambio

Modificaciones organizativas

ETAPA VITAL: INFANCIA (1991-1993)

- a) Especialización:
- Por servicios: existen tres áreas de trabajo, que son las tres actividades que se realizan.
 - En función de los responsables de la directiva.
- b) Coordinación:
- Puestos de trabajo: Informal. Entre todos se coordinan las actividades. No existe ningún responsable claro.
 - Unidades: sin planificación ni control.
- c) Formalización:
- Sin reglas y procedimientos.
- d) Fase organizativa:
- Fase de creatividad.
 - No preocupa la organización
 - Coordinación: realmente la llevan 2 personas.
- e) Organigrama:
- Simple (ver anexo).
 - No se plantea un desarrollo organizativo.
- f) Cultura organizativa: de poder.
- Gira mucho en torno a las 2 personas que coordinan.
- g) Equipo directivo: ver anexo.

- Externos:
- Existe una demanda importante de actividades para jóvenes por parte de la Asociación de vecinos y de niños por parte del Centro comercial del barrio
 - Se demandan proyectos de actividades.
 - etc.
- Internos:
- El presidente deja la asociación por motivos laborales.
 - Las actividades deportivas no logran consolidarse.
 - etc.

MODIFICACIONES REALIZADAS

1. Es necesario pasar a una especialización por destinatarios.
2. La coordinación tiene que incorporar supervisión directa dado que hay que montar equipos de trabajo.
3. Es necesario establecer ciertas normas de funcionamiento para poder cumplir los horarios y las responsabilidades.
4. Se ve necesario reestructurar la dirección, estableciendo responsables de áreas y que la nueva presidenta ejerza como coordinadora general.
5. Se replantea el organigrama y se detallan funciones y responsabilidades.
6. Surge la necesidad de revisar los valores de la organización.
7. Se camina hacia una cultura de la tarea.

ETAPA VITAL: ADOLESCENCIA (1993-2001)

- a) Especialización:
- Por destinatarios : se pasa a dos áreas, una infantil y otra juvenil
- b) Coordinación:
- Puestos de trabajo: Supervisión directa. Existe un responsable por área.
 - Unidades: con planificación y control, que realiza el equipo directivo.
- c) Formalización:
- Se establecen algunas reglas y procedimientos, pero las mínimas.
- d) Fase organizativa: de delegación
- Preocupa la organización, aunque se orienta mucho al servicio.
 - Coordinación: la lleva el equipo directivo en conjunto
- e) Organigrama:
- Detallado (ver anexo).
 - Se plantea cierto desarrollo organizativo, sobre todo en el área de gestión interna y dentro del área juvenil.
- f) Cultura organizativa: de tarea.
- Se apuesta por las personas que sacan tarea adelante.
- g) Equipo directivo: ver anexo .

- Externos:
- Surgen dudas sobre si es necesario plantearse una colaboración estable con la otra asociación juvenil del barrio, o incluso una fusión puesto que se realiza un trabajo semejante.
 - Se realizan muchas actividades conjuntas con otras asociaciones.
 - etc.
- Internos:
- Se renueva la directiva, entrando personas que proceden de la base y con preparación.
 - La actividad externa está dificultando la dinámica interna.
 - Existe una separación muy fuerte entre las área infantil y la juvenil.
 - etc.

MODIFICACIONES SUGERIDAS

1. Surgen necesidades de coordinación de organizaciones.
2. Es necesario revisar las normas de funcionamiento.
3. Se ve necesario introducir un área de actividades internas, que ejerza de conexión entre el área infantil y juvenil.
4. Surge la necesidad de profundizar en mecanismos de formación inicial y de reciclaje de la cultura.

Tabla 1: Ejemplo de análisis organizativo

2.5.2 FASE 2: DESHIELO

Fruto del análisis, y en alguno de los momentos de revisión que la entidad tenga previsto, es oportuno plantearse si la organización está facilitando el cumplimiento de los objetivos generales y si estimula la participación e implicación de los miembros de la misma. También se reflexiona si con la organización existente se está en condiciones de enfrentarse a los cambios que en el exterior se están produciendo.

Otro momento adecuado para realizar las reflexiones tiene lugar cuando se producen vacantes en la composición de la junta directiva o cuando se producen momentos críticos que cuestionan la realidad existente.

Posiblemente esas reflexiones han de realizarse inicialmente a un nivel reducido, la junta directiva por ejemplo, que tiene mayor acceso a la información y en donde es más fácil realizar una discusión que no genere incertidumbres innecesarias.

El resultado de las reflexiones puede dar pie a que se inicie el proceso de deshielo. Si esto es así sería necesario implicar de una manera u otra al resto de la organización. Para ello se pueden utilizar diversas dinámicas:

- a) **Generar debates y reflexiones por grupos.** Posiblemente no se trate globalmente la situación, pero se fomenta la participación y la comprensión de que es necesario realizar cambios. Se pueden trabajar en reuniones de áreas o de grupos de trabajo, si bien es factible que surgan problemas de desconocimiento de la realidad, etc. Implícitamente pueden ser buenas ocasiones para incorporar acciones de reciclaje de la cultura organizativa.
- b) **Plantear una asamblea extraordinaria.** En ella se puede someter a consideración una propuesta de la junta directiva. Si se informa con antelación a la asamblea se puede propiciar discusión informal que puede ser muy rica.

En cualquiera de las dinámicas es importante que fluya información, que se planteen claramente las alternativas, que se recogan sugerencias de todas las direcciones y que no se tomen decisiones precipitadas.

Dentro de la fase del deshielo se pueden establecer tres etapas:

1. **Ruptura.** Se toma conciencia de que la situación organizativa existente no responde a las necesidades de la entidad y que es necesario abrir un proceso de cambio organizativo.
2. **Ansiedad.** Todas las personas implicadas, y sobre todo las que tienen responsabilidades o las pueden tener, inician un proceso de búsqueda de un nuevo equilibrio, planteando alternativas organizativas e, implícitamente, tomando nuevas posiciones acordes en el nuevo modelo.
3. **Seguridad.** Se llega a un nuevo modelo organizativo y se ubican las personas dentro del mismo. Ello supone un reajuste y una toma de conciencia individual y colectiva.

Resulta de vital importancia definir quién o quiénes van a asumir el rol de llevar adelante el cambio. En buena medida el éxito del mismo está en sus manos, en cuanto que lo haga entender y que aglutine voluntades.

2.5.3 FASE 3: TRANSFORMACIÓN

Aunque lo más complicado es lograr el deshielo de la situación organizativa, no deja de serlo también el lograr que se lleve a buen término. Para ello es fundamental tener presente:

a) La definición precisa del destino al que se quiere llegar³, estableciendo los parámetros de la organización que es necesario alterar. La síntesis se ha de manifestar en la definición de un nuevo organigrama, la nueva distribución de responsabilidades entre las personas, así como la revisión de las normas y procedimientos de funcionamiento interno y de coordinación.

Un ejemplo claro se encuentra en el hecho de que al principio las actividades se dirijan a unos destinatarios determinados como pueden ser los jóvenes, y que luego, por los motivos que sean, se está trabajando también con niños. De alguna manera esto hay que contemplarlo si se quiere dar oportunidad a que la sección que está naciendo tenga oportunidades y no se vea sometida permanentemente a la presión de la sección existente. En definitiva, pasar de un organigrama de actividades a un organigrama por destinatarios supone un salto cualitativo en cuanto dimensión y abre posibilidades antes muy limitadas.

b) La presentación de algún modelo de referencia que facilite la comprensión del cambio que se pretende dar. En la medida que existan otras entidades juveniles que se encuentren en un proceso vital más avanzado, pueden ejercer de efecto imitación. Siempre, por supuesto, salvando las diferencias.

c) La comunicación a toda la entidad del nuevo modelo organizativo, presentando las bondades que posee y explicando los retos que supone. Dicho de otra manera, es una buena ocasión para generar nueva ilusión y para motivar a la gente. Claro está, siempre que no exista una situación de conflicto que no recomiende hechar más leña al fuego. Si esto es así, muy probablemente lo que haya que utilizar es una estrategia de acompañamiento más personalizado.

De nuevo en esta fase va a tener mucha importancia que los directivos ejerzan un papel claro de liderazgo, capitaneando el proceso y apoyando en aquellos frentes en los que se vea más débil. En la medida de lo posible se deben percibir resultados a corto plazo, de manera que haga creíble el cambio emprendido. En todo caso, no se debe olvidar que los cambios necesitan un tiempo de consolidación.

2.5.4 FASE 4: CONSOLIDACIÓN

Supone el proceso de llevar a cabo todas las tareas marcadas y de supervisar que se adecuan a lo previsto. También en este momento es posible que haya que realizar ajustes, bien porque no se cumplen hipótesis de partida, bien porque las personas les cuesta asumir los cambios o bien porque la organización no está madura para acelerar ciertos procesos.

Fácilmente un proceso de consolidación de un cambio organizativo puede llevar entre uno y dos años.

³ Muchas veces está íntimamente relacionado con el resultado de la planificación estratégica que se explicará en el próximo capítulo.

2.6 Referencias bibliográficas

- Cabanelas Omil, J. (1997): “La estructura de la empresa”. Parte cuarta del libro *Dirección de empresas. Bases en un entorno abierto y dinámico*. Ediciones Pirámide.
- Consejo de Europa (2000): “Organisational Management T-kit”. Disponible en <http://www.training-youth.net/tkits.htm>
- Vernis, A (1998): “El cambio en el mundo no lucrativo”. Capítulo 2 del libro *La gestión de las ONL*. Ediciones Deusto.

CAPÍTULO 3: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Dirección operativa: el punto de partida

La gran mayoría de las entidades juveniles que desarrollan una actividad estable se encuentran con que los miembros de su equipo de dirección está muy centrado en la “dirección operativa”: lo que les preocupa fundamentalmente es sacar adelante la planificación periódica, en el mejor de los casos semestral o anual. Sin duda alguna esta tarea conlleva un esfuerzo importante y meritoso si se realiza con rigor.

En este nivel, el proceso a seguir es bastante conocido, se puede resumir en términos generales en las siguientes etapas¹:

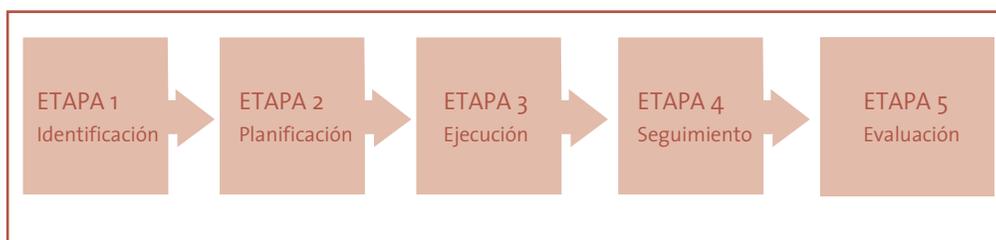


Figura 1: Proceso de dirección operativa

1. Identificación. En todo proceso de planificación el punto de partida debe ser la observación de la realidad, para así detectar las carencias o necesidades de los destinatarios a los que se dirige la entidad. Una vez realizado este ejercicio es importante discriminar entre aquello a lo que se puede llegar y aquello a lo que difícilmente se le puede dar respuesta. A esto se le denomina establecer las alternativas sobre las que se puede actuar. Por fin, sólo queda escoger aquella de las alternativas que más le atrae a la asociación, por los motivos que explícitamente decida.

A modo de ejemplo, se puede observar que a los jóvenes de la localidad de la asociación le gusta mucho viajar por Europa. Una alternativa sería organizar viajes; otra promover intercambios entre asociaciones europeas; y, una última, introducirse dentro de un programa de voluntariado europeo. Son las dos últimas las únicas factibles, y es la tercera aquella que se escoge por motivo de que conlleva una financiación asociada para poder operar.

2. Planificación. Supone definir objetivos, acciones, resultados esperados, calendario, responsables, presupuesto y metodología de trabajo. Todo ello después de la correspondiente identificación. Esta planificación se realiza para un período de tiempo que puede oscilar entre un trimestre y un año, y sirve de guión de trabajo para todos los miembros de la entidad juvenil.

¹Conviene apuntar que en muchas entidades juveniles, sobre todo de primer escalón, sólo se realizan algunas de las partes del proceso. Las razones son múltiples, entre ellas la escasez de tiempo, las dificultades metodológicas para implantar el sistema de planificación, o simplemente no contar con una actividad que requiera ese esfuerzo.

Por ejemplo, si se decide iniciar un servicio de voluntariado europeo, va ser necesario crear una comisión o un grupo de trabajo que lo estudie y elabore el proyecto, de forma que establezca el proceso a seguir y lo ponga en funcionamiento. Para ello se puede establecer un tiempo orientativo de puesta en funcionamiento y habilitar los recursos que a priori se consideran necesarios para la fase de diseño e implantación.

3. Ejecución. A partir de la planificación irán planteándose necesidades, problemas, incompatibilidades, etc. y será necesario buscar soluciones que permitan avanzar en lo previsto. Es lo que se denomina *ejecutar la planificación*.

En el caso del servicio de voluntariado, una vez elaborado el proyecto, a lo mejor se propone que para gestionar el proyecto tiene que haber un espacio de atención al público y una persona que realice las funciones de atención y gestión del proyecto, así como un grupo de voluntarios/as que realicen tareas de acompañamiento a los voluntarios/as que procedan del exterior. Evidentemente todo esto es necesario compatibilizarlo con la vida ordinaria de la asociación y necesariamente habrá que tomar decisiones. Primero, ver si hay capacidad de llevarlo adelante, y luego ver cómo se combinan los recursos demandados y las actividades propuestas con la dinámica del resto de la asociación. Si hay que contratar, elaborar el proceso de selección y de capacitación de la persona elegida. Y umuchas otras cosas.

4. Seguimiento. Simplemente se trata de comprobar si se está realizando lo previsto o no, de corregir desviaciones o de efectuar ajustes en la planificación. Debe tener una periodicidad estable que permita que no se “escape” la programación y luego no se pueda reconducir.

5. Evaluación. Sería la fase en la que se valora el grado de ejecución de la planificación en su conjunto. Para ello necesariamente se ha de disponer de la mayor información posible, así como las valoraciones de todos los participantes en la ejecución, en especial las personas responsables. Las lecciones obtenidas tienen que ser el punto de partida de la siguiente planificación.

3.2 Dirección estratégica versus dirección operativa

La dirección operativa gestiona el presente, el corto plazo, o si se prefiere, como mucho un año de vida de la entidad. Este tiempo es lo suficientemente pequeño como para que se pueda considerar que la asociación y el entorno en el que se mueve no sufren cambios importantes. Los esfuerzos se ciñen, pues, en marcarse unos objetivos acordes con las necesidades que se quieren cubrir y con los recursos disponibles, y en llevarlos a cabo.

Sin embargo, existe un riesgo importante en los equipos directivos que están excesivamente centrados en el día a día: pueden caer en el activismo. En este caso lo que los justifica es que se realizan actividades, no que con ellas se logre la finalidad última de la asociación o entidad juvenil. Quien más y quien menos conoce la experiencia. Posiblemente sea un estadio por el que necesariamente haya que pasar cuando se está en fases iniciales de la vida de la asociación, pero si no se supera difícilmente se llegará a niveles de madurez.

A modo de ejemplo: si una entidad juvenil se dedica a promover la integración laboral, puede organizar muchos cursos de capacitación profesional, sintiéndose autojustificada y acomodándose en ese nivel durante varios años. En este caso al menos las actividades están en línea

con los fines de la asociación, porque podría ocurrir que ni eso fuese así. Lo deseable, en todo caso, es que fuese capaz de dar un salto que permitiese profundizar en la consecución de su objeto social. Una forma sería promoviendo experiencias de mediación y/o inserción laboral. Pero para ello seguramente es necesario plantearse objetivos de medio plazo, que desde una dirección exclusivamente operativa son difíciles de abordar.

Otro riesgo destacado está asociado al hecho de que la organización, por no tener horizonte, se introduzca en un camino con muy difícil salida. Éste es el caso de entidades de segundo y tercer orden que se dimensionaron de una forma importante con programas europeos (contratando personal y aumentando su estructura) y, al no anticipar un parón en las ayudas comunitarias, tuvieron que realizar ajustes muy drásticos, que les hicieron entrar en crisis profundas. Algo semejante le sucedió a aquellas entidades que dimensionaron su actividad a partir de la prestación social sustitutoria y que al desaparecer ésta tuvieron serios problemas para retroceder a los niveles de actividad originales.

En este punto conviene tener presente que un equipo directivo normalmente es elegido por un período plurianual² (dos o tres años) con la intención de que pilote la asociación y, lo que es más importante, contribuya a la consecución de los fines estatutarios de la misma. Es en estos intervalos de tiempo cuando cabe plantearse los objetivos de medio plazo citados.

Además, y aquí aparece una importante novedad, para moverse en estos plazos es necesario incorporar el hecho de que el entorno³ y la organización están sometidas a cambios que si no se anticipan llevan fácilmente a situaciones de fracaso.

Así, siguiendo con el ejemplo, para introducirse en la inserción laboral es necesario considerar en qué punto se encuentra la asociación como para soportar la introducción de todo un servicio complejo: a lo mejor no tiene recursos humanos suficientemente preparados, o tiene que plantearse si es capaz de realizar la inserción en solitario o en alianza con otra entidad. Por otra parte, la evolución que se está produciendo en el entorno normativo de la inserción puede beneficiar al citado proyecto si se cumplen determinadas condiciones y, por lo tanto, si no se está preparado en esa dirección pueden perderse las ventajas que lo harían viable. Estos dos factores, y otros que seguramente habría que tener en cuenta, obligan a dirigir a partir de escenarios futuros y a establecer estrategias⁴ para llegar a ellos.

A esta modalidad de dirección se le denomina “estratégica” y pretende identificar de forma precoz los cambios tanto del entorno como de la organización, para así instrumentar respuestas rápidas y procurar que los “impactos” de las sorpresas sean lo menor posibles.

A continuación se realiza una comparación entre los dos tipos de dirección expuestos, sin que con ello se quiera decir que sean antagónicos. Lo único que ocurre es que la dirección operativa, sin la estratégica, presenta unas características que en contextos de cambio la hacen frágil.

² Si cada año se nombra nuevo equipo de dirección se está promoviendo claramente el activismo.

³ Entendido como los condicionantes normativos, técnicos, políticos, etc., así como los agentes y las estrategias que éstos siguen en los ámbitos en los que se mueve la entidad juvenil. De ello se hablará en el apartado 3.5.4.

⁴ Son orientaciones de acción coherentes con la filosofía de la entidad, en las que se enmarcan las actuaciones ordinarias y gracias a las cuales se contribuye al desarrollo organizativo en un entorno cambiante.

DIRECCIÓN OPERATIVA	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión del presente, con un horizonte temporal de corto plazo. ● La realidad es estable: el futuro es conocido y la organización lo puede controlar. ● Procedimiento de la dirección: reactivo. Los esfuerzos directivos van a caballo de los acontecimientos. La organización “padece el futuro”. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión del futuro, con horizonte temporal de largo plazo. ● El futuro ni se conoce ni se tiene control sobre él. Por lo tanto, hay que desarrollar la capacidad y las habilidades precisas para saberlo gestionar. ● Procedimiento de la dirección: proactivo. Los esfuerzos directivos se encaminan a definir “que se quiere ser” en el futuro y a tomar decisiones ágiles para adaptarse a los cambios del entorno.

Tabla 1: Dirección operativa versus dirección estratégica

3.3 Enfoques de dirección estratégica

3.3.1 PUNTO DE PARTIDA

El punto de partida de la dirección estratégica se encuentra en la siguiente máxima: “los éxitos del pasado no tienen futuro”. Porque es fantástico que la entidad juvenil haya tenido momentos de esplendor, pero lo que tiene que tener claro el equipo directivo es que eso no es garantía de nada. Y si no que se lo pregunten a IBM. Su papel no consiste en repetir la trayectoria descrita, aunque evidentemente sea un punto de partida. El reto está en saber cuál va ser la trayectoria futura. Posiblemente deba tener en cuenta los siguientes criterios:

a) **Adaptación permanente a las nuevas realidades y reglas de juego impuestas por el medio cambiante.** Así, por ejemplo, una asociación juvenil de tiempo libre ubicada en una ciudad se puede encontrar con el hecho de que las actividades que hasta hace poco resultaban un éxito, en estos momentos son un auténtico fracaso. Se les puede echar la culpa a los jóvenes, pero sería una manera de ocultar la incapacidad de la asociación para detectar que se modificaron sus centros de interés. Y aquí tiene sentido la expresión de “adaptarse o morir”. Si lo que fracasó fue un tipo de actividades centradas en el juego y el intercambio, una alternativa podría ser introducir una nueva línea de actividades centrada en la música, promoviendo ensayos, conciertos, audiciones, etc.

b) **Diferenciación.** Es posible que cada vez existan más ofertas semejantes a las que la entidad presenta. En ese caso llegará un momento en el que resulte difícil presentar actividades que destaquen, llegando a que los usuarios-beneficiarios no perciban un atractivo especial para acercarse a la asociación. Un ejemplo claro está ocurriendo en la realización de los cursos oficiales de monitores de tiempo libre. En este punto, una escuela de tiempo libre tendría que buscar la manera de diferenciarse. Para ello necesita identificar sus puntos fuertes y luego explotarlos. Así, a lo mejor, la diferencia podría estar en que son más baratos; pero seguramente que por ese camino se encuentra con otras entidades que lo pueden hacer igual. Seguramente la diferencia está en ofrecer servicios que otros no pueden hacer: prácticas garantizadas y de buen nivel, o cursos de especialización completamente distintos a los existentes en mercado.

c) **Satisfacer al socio/a y/o al usuario-beneficiario.** La clave para desarrollar una dirección estratégica eficaz está en tener lo que en el mundo del marketing se denomina “orientación al cliente”. En el caso de las entidades juveniles esto se traduce en que los socios/as y/o usuarios-beneficiarios sean el centro de la preocupación del equipo directivo, superando los riesgos bastante elevados de dirigirse únicamente para satisfacer las necesidades del grupo responsable y su círculo más próximo. Por ejemplo, a nivel universitario se perciben claramente aquellas asociaciones que se preocupan por resolver los problemas de los alumnos y aquellas que son cotos cerrados en los que lo que asemeja que se están cubriendo las necesidades de unos pocos. En definitiva, si se quiere recibir apoyo antes es necesario demostrar que se está en disposición de aportar valor añadido.

En el siguiente gráfico se refleja de una manera visual como se combinan los criterios expresados:

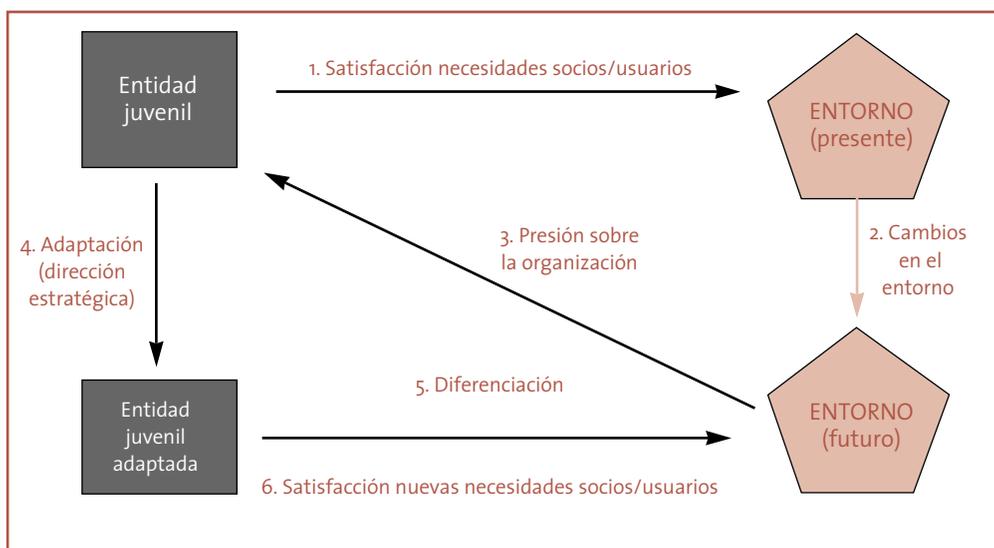


Figura 2: El proceso de la dirección estratégica

3.3.2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PLANA Y TURBULENTA

En función de la variabilidad del entorno en los que se desarrolla la actividad existen dos tipos de dirección estratégica:

a) **Plana.** Es habitual en entornos tranquilos, donde los cambios son lentos y es relativamente fácil anticiparlos. Se le ejemplifica con la competición de traineras del río Tâmesis. Normalmente las aguas están calmas, el competidor está perfectamente identificado, el objetivo es muy claro y consiste en llegar antes que la otra trainera a la línea de meta, y, por último, existe un único patrón de la embarcación que es el que marca el ritmo de los remeros. Esta realidad posiblemente sea la de muchas entidades juveniles, sobre todo cuanto menor sea el tamaño del espacio en el que se mueven. Se necesitan definir estrategias igualmente para llegar a meta, pero no es necesario que sea una labor permanente.

b) Turbulenta. Es aquella que se produce en ambientes en los que se producen modificaciones permanentes, en múltiples direcciones y a alta velocidad, y es difícil anticiparlos. Por contraste con el caso anterior, esta dirección se identifica con la que se produce en una competición de *rafting*. Como es sabido las aguas son bravas, hay muchos competidores, el objetivo consiste en sobrevivir y, además, llegar a meta. En este caso no existe un único patrón, sino que cada miembro del equipo en la medida en que la lancha gira y lo coloca mirando hacia el horizonte, se convierte en patrón momentáneo; por lo tanto, la responsabilidad es compartida. Evidentemente esta realidad es más común en espacios de cierta dimensión y supone que, por ejemplo, muchas de las actividades que realiza la entidad juvenil a lo mejor son ofrecidas por administraciones públicas, por otras asociaciones (juveniles o no) y/o por empresas privadas.

	Dirección plana	Dirección turbulenta
Entorno	Tranquilo	Turbulento
Competencia	Escasa	Abundante
Objetivos	Claros y sencillos	Diversos y complejos
Responsabilidad directiva	Pocas personas, incluso una sola	Muchas personas, simultáneamente

Tabla 2: Dirección estratégica en función de la variabilidad del entorno

3.3.3 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZATIVA Y DE SERVICIOS

En función del ámbito de decisión en el que se opere, se puede hablar de dos tipos de dirección estratégica:

a) Organizativa. Las decisiones afectan a la totalidad de la entidad (ámbitos de actuación, distribución general de los recursos, caminos a recorrer o a abandonar, etc.). La orientación principal de este tipo de dirección estratégica es velar por el cumplimiento de la misión para la que fue creada la asociación y para ello una herramienta imprescindible, como se verá luego, es el plan estratégico.

A modo de ejemplo, una decisión estratégica organizativa es si una entidad dedicada a la información juvenil se introduce a prestar servicios de formación a jóvenes. Otro caso sería si una asociación universitaria prestadora de servicios da el salto a presentarse a unas elecciones y, por lo tanto, incorpora la dimensión representativa. Pero no sólo tienen que ser estrategias de crecimiento, también pueden ser de ajuste: una entidad que decide desmontar su área de formación de tiempo libre debido a que en ella no es competitiva. Si lo hace a tiempo y reconduce sus esfuerzos seguro que acierta.

b) De servicios. Las decisiones se refieren a una de las partes que componen la entidad, pudiendo hacer referencia a abrir o cerrar líneas de actividad, así como los destinatarios a los que dirigirse y las necesidades que se pretenden satisfacer, de forma que se alcancen los objetivos de la organización.

Un ejemplo sería el caso de la asociación de tiempo libre citada que incorpora una línea de trabajo centrada en la música. Ello le va suponer la consiguiente dotación de recursos

y la formación adecuada de animadores para poder llevarla adelante. La decisión tiene, además, consecuencias sobre otras actividades que a lo mejor hay que suspender. Es lógico, en todo caso, que estas decisiones se tengan que coordinar con la dirección estratégica organizativa.

3.3.4 INTUICIÓN “VERSUS” PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Llegados a este punto podría parecer que lo que se está diciendo es que en las entidades juveniles lo que se hace es dirección operativa exclusivamente. Y esto no es cierto porque en alguna medida siempre se realiza dirección estratégica. A poco que los directivos están centrados en su papel tienen que enfrentarse con decisiones de cierto alcance como algunas de las indicadas en los ejemplos anteriores.

Ahora bien, existen dos modelos de llevar a cabo esta tarea: mediante la intuición o mediante la planificación estratégica, y sólo en este último caso se puede hablar de una verdadera dirección estratégica. Veamos por qué.

A) El modelo intuitivo.

Es habitual que en el equipo directivo de toda organización exista una (o varias) personas que tengan un perfil de “visionario”: es capaz de “olfatear” con mayor rapidez los cambios que se están produciendo y ejerce el liderazgo sobre el resto de modo que contribuye a que se planteen los problemas estratégicos y se tomen decisiones. Sin lugar a dudas, este modelo de hacer las cosas es fundamental en determinadas etapas, especialmente en los orígenes de la organización. ¿Cómo sino nacieron muchas entidades?

Sus características se pueden describir de la siguiente manera:

- La base de partida es la tradición de la organización y la estabilidad de la misma. La intuición normalmente es continuista, difícilmente cuestiona el “statu quo”.
- Lo relevante es la organización. El entorno se valora de una manera parcial: como mucho se analiza una parte, que es sobre la que se pretende incidir.
- El equipo directivo ejerce de seguidor de los planteamientos del “visionario/a”.
- El procedimiento de toma de decisiones no es sistemático. De hecho no suele estar documentado y, por lo tanto, no es suficientemente meditado.
- Suele ir bastante a remolque de los acontecimientos, le cuesta anticipar con suficiente tiempo.
- Es bastante habitual en organizaciones que están en fase de nacimiento o asentamiento, así como en aquellas que dependen de un líder carismático.

En resumen, y por asimilarla con la dirección operativa, es una manera de dirigir que no sigue un esquema ordenado (una planificación) y depende de los impulsos aleatorios de los directivos.

Además, un riesgo importante de este modelo es que llegado un momento se puede producir un enfrentamiento de intuiciones. En este caso suele darse un proceso de ruptura dado que obliga a que los directivos que se encuentran por el medio se tengan que posicionar y, en el extremo, llegue a haber un enfrentamiento cuya única solución es que una de las intuiciones se retire.

B) El modelo de planificación estratégica.

Es aquel que incorpora la metodología planificadora como fórmula de trabajo, al igual que se trabaja con planificación anual en la dirección operativa. Además, entiende que la labor de dirección estratégica es una responsabilidad mancomunada de todos los directivos y las decisiones que se tomen deben responder a una voluntad común de llegar a cumplir la finalidad última de la entidad, o sea, lo que se suele denominar la “misión institucional” de la organización.

Las principales características de este modelo se pueden resumir de la siguiente manera:

- El punto de partida es la misión de la organización y el dinamismo de la misma. No se puede vivir de recuerdos: “el futuro es el presente”.
- La organización y el entorno son fundamentales, y es necesario un análisis en profundidad de los mismos.
- La dinámica es participativa, de manera que existe un consenso del equipo humano sobre el destino al que se quiere llevar a la entidad.
- El procedimiento de toma de decisiones es sistemático. Es fundamental la documentación generada y la metodología de reflexión y de toma de decisiones. Exige revisiones periódicas.
- Busca anticiparse lo más posible a los acontecimientos y confía en que la organización tiene la suficiente creatividad como para darle respuesta. Se trata de un ejercicio continuo.
- Es corriente en organizaciones maduras y/o ante grandes encrucijadas.

El mejor momento para introducir la planificación estratégica es con la entrada de un nuevo equipo directivo, evidentemente después de un tiempo prudencial de aterrizaje.

Uno de los principales riesgos asociados a este modelo es que se vea como un esfuerzo que consume mucho tiempo y que, sobre todo mientras no se conocen las bondades del modelo, pueda parecer excesivo. Otro riesgo es que acabe convirtiéndose en una planificación plurianual rígida que encorsete o no se administre con la flexibilidad necesaria.

3.4 La planificación estratégica

3.4.1 LA UTILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Queda claro, por lo dicho, que la planificación estratégica es un medio que contribuye al desempeño de la dirección estratégica. Más concretamente, se puede definir como una herramienta de gestión que partiendo de la contemplación del entorno y de la organización, mentaliza a su aparato organizativo para mantener su supervivencia y dirigir su desarrollo a través de un proceso sistemático y continuo, que permite a la organización ser claramente consciente de su misión, poner a punto las directrices emanadas de la misma y preparar las acciones precisas para su puesta en práctica.

En otras palabras, la planificación estratégica permite definir un camino a seguir entre varias posibles para llegar a un destino futuro y deseado desde un origen presente y conocido. Visualmente se refleja en el siguiente gráfico:

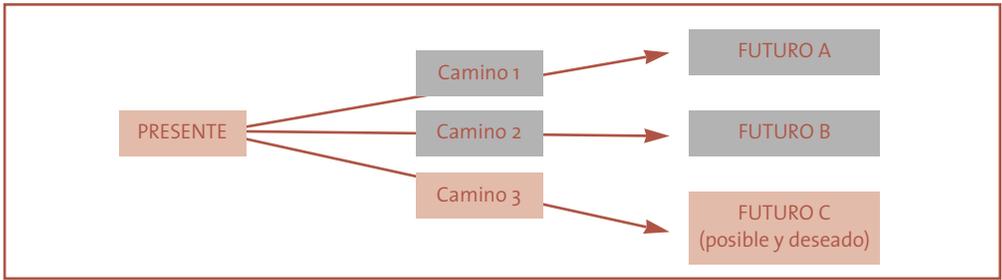


Figura 3. Metodología de dirección estratégica

Con la planificación estratégica se realizan dos ejercicios de vital importancia para una entidad. Por un lado, repensar la entidad en su conjunto, teniendo presente los cambios del entorno. Ello permite:

- a) **Satisfacer mejor las necesidades de los usuarios.** Recordemos que explícitamente se opta por una orientación al “cliente”. Puede suceder que al repensarse se detecte que este planteamiento no está suficientemente claro o, incluso, que no se tiene definido el destinatario al que dirigirse.
- b) **Emplear los recursos de una manera eficiente,** porque son limitados y según se asignen se potencia una u otra línea de acción.
- c) **Definir la ventaja competitiva sostenida,** o sea, los ámbitos de la organización en los que ésta es fuerte en relación con el exterior. Muchas veces las asociaciones son muy buenas llevando a cabo ciertas líneas de trabajo, pero no lo aprovechan en profundidad debido a que no le dan el valor que le tienen que dar.
- d) **Detectar los puntos internos fuertes y débiles** para mantenerlos o hacerles frente. Como se verá en apartados posteriores esto es fundamental para saber con qué mimbres se cuenta para actuar.
- e) **Localizar o anticipar nuevas oportunidades y amenazas en el exterior,** para aprovecharlas o protegerse de ellas, si procede. Toda la planificación estratégica está pensada para que llegado este momento se esté en condiciones de moverse en aguas turbulentas y se consiga avanzar.

Por otro lado, la planificación estratégica también sirve para ponerse de acuerdo sobre el destino de la entidad. Ello supone:

- a) **Crear cultura común y compartida de organización.** Es decir, que entre todos los directivos se entienda de una forma semejante la entidad y, sobre todo, que se consensúe adónde se quiere llegar con ella. Es bastante habitual comprobar cómo antes de realizar un proceso de planificación estratégica existe una diversidad amplia de visiones (e incluso divergencias), poniendo de manifiesto la falta de consenso sobre los aspectos centrales de la misma. Al acabar el mismo se suele poder decir que existe una visión de consenso (que no homogénea) sobre la que es más fácil plantearse un destino conjunto.
- b) **Unificar criterios para la toma de decisiones operativas.** Es un resultado de lo expresado y facilita el trabajo de dirección operativa. Supone, por ejemplo, que cuando se discuten ciertos temas se sea capaz de dejar a un lado criterios personales y se asuman los que responden a la estrategia establecida.
- c) **Facilitar los procesos de coordinación y control.** Permite que los miembros de la organización y, en particular los responsables, comprendan cómo es necesario coordinarse y controlar lo que está ocurriendo, para así garantizar el cumplimiento de lo planificado.

3.4.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN ETAPAS

A partir de la definición expresada en el anterior apartado se pueden establecer las etapas y los pasos a seguir para elaborar una planificación estratégica:

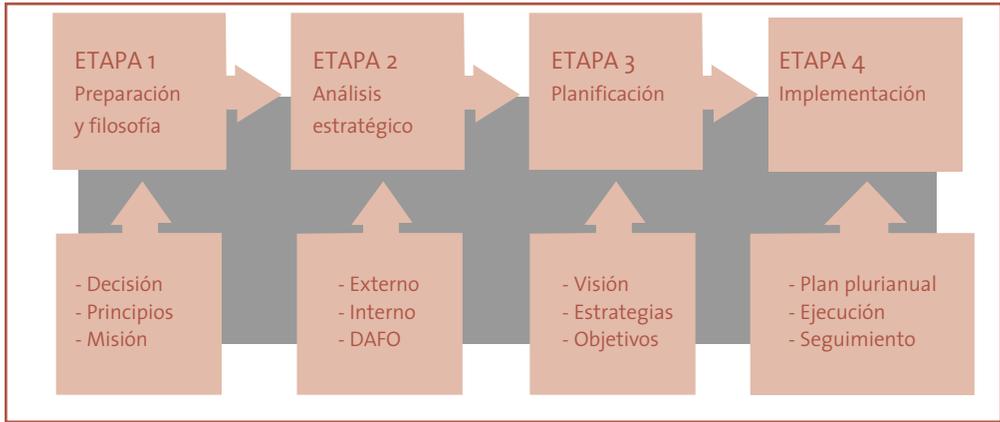


Figura 4: Etapas y pasos de la planificación estratégica

Etapa 1: Preparación y filosofía.

1.1 Decisión de elaborar el Plan Estratégico. Permite tomar la decisión de iniciar un proceso de planificación estratégica encaminado a introducir la dirección estratégica en la organización. En caso de que la decisión sea favorable, planifica el proceso.

1.2 Revisión de los principios. Si la entidad tiene explicitados sus principios, permite realizar un recordatorio, sobre todo para aquellas personas de reciente incorporación. Si no está hecho, sirve para sentar las bases de la planificación estratégica.

1.3 Revisión de la misión. Igualmente, si la misión está definida permite analizarla y, si se considera oportuno, actualizarla. En caso contrario, es necesario formularla dado que es la pieza angular de toda planificación, sea estratégica o sea operativa.

Etapa 2: Análisis estratégico.

2.1 Análisis externo. Permite anticipar las tendencias del entorno y detectar las amenazas y oportunidades asociadas.

2.2 Análisis interno. Estudia la organización por dentro en todas sus dimensiones y permite observar las debilidades y fortalezas con las que se cuenta.

2.3 DAFO. El resultado de todo este análisis se sintetiza en la matriz DAFO, que es más que el resumen de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Etapa 3: Planificación estratégica.

3.1 Visión de futuro. A partir del resultado del análisis estratégico se define adónde se quiere llegar en un plazo de tiempo (entre 3 y 5 años).

3.2 Prioridades estratégicas. En este punto se definen las estrategias a seguir para llegar a la visión definida y se priorizan tanto a nivel interno como externo. Tienen que ser un número limitado (a lo sumo cinco de cada nivel) para que sea factible su consecución.

3.3 Objetivos estratégicos. Por cada prioridad estratégica se formulan varios objetivos de duración plurianual que permiten la consecución de la estrategia. Tendrán como referencia también el análisis estratégico y se desagregarán posteriormente en objetivos operativos.

Etapa 4: Implementación.

4.1 Plan operativo plurianual. Concreta aún más las prioridades y los objetivos estratégicos hasta el punto de establecer metas (resultados concretos a conseguir) y calendarizarlas. Además asigna el órgano colectivo o individual responsable de su consecución.

4.2 Ejecución. El plan operativo plurianual sirve de base para las planificaciones operativas anuales. En la medida que lo recogen se está ejecutando la planificación estratégica.

4.3 Seguimiento. En el momento de revisar los planes operativos anuales se puede realizar un seguimiento del grado de avance del plan estratégico. En todo caso, en la mitad del mismo conviene realizar un seguimiento en profundidad para ver si es necesario ajustarlo en alguna de sus partes. Evidentemente, al acabar el período de vigencia del plan estratégico será necesario realizar una evaluación del mismo, que servirá de base para el siguiente.

3.5 Guía práctica para elaborar un plan estratégico

3.5.1 DECISIÓN DE ELABORAR EL PLAN ESTRATÉGICO

Elaborar un Plan Estratégico, sobre todo si es la primera vez, ha de vivirse como un punto de inflexión en el estilo de dirección de la entidad. Por tal motivo es necesario que se den unos prerrequisitos que garanticen el éxito del esfuerzo propuesto, a saber:

- a) Existe un **compromiso de liderazgo activo** por parte de algún/algunos directivos, así como de continuidad de todo el grupo que vaya a participar en el proceso de planificación estratégica.
- b) **No se acerca una crisis inmediata** que pueda interferir en el proceso.
- c) **Hay una situación de salud económica y financiera**, que permite financiar los costes que pueda suponer.
- d) **Existe voluntad y compromiso de asignar recursos y tiempo**, así como de implementar el plan estratégico.
- e) **Se da una predisposición para cuestionarse el “statu quo”** y buscar nuevas perspectivas.

En todo caso, puede haber circunstancias que aconsejen aplazar la decisión en espera de un momento más adecuado. Algunos argumentos en esta dirección serían:

- Los esfuerzos hay que concentrarlos en llevar adelante la planificación operativa, y no hay ni tiempo ni recursos para dedicarse a la elaboración del plan estratégico.
- El equilibrio reinante, tanto interna como externamente, no genera ilusión como para introducirse en un proceso de reflexión como el que se propone.
- Hay una fuerte división entre los miembros de la dirección en dar el salto a la dirección estratégica.

Si la decisión es favorable, únicamente resta programar cómo va ser el proceso a seguir. Los aspectos a abordar son:

1. Los participantes en el proceso.

Para garantizar el éxito de la planificación estratégica conviene hacer que en ella participe toda la organización de una manera u otra. Ello facilitará posteriormente su implantación. Una propuesta sería la siguiente:

- Comisión del Plan Estratégico. Como mucho diez personas. De ellos un número importante ha de proceder del equipo de dirección o tener responsabilidades. También es importante incorporar personas que por trayectoria o por valía puedan enriquecer el proceso. No debe descuidarse que haya representación del personal voluntario y, si lo hay, del personal contratado. Por último, es imprescindible que exista un dinamizador/ra del proceso y, si se puede, que sea un agente externo que no tenga ningún tipo de atadura para hablar o para sacar cuestiones encima de la mesa.
- Sesiones de trabajo con distintos grupos de la entidad. Puede ser toda la asamblea, por áreas, por actividades, con voluntariado o con personal contratado. Se trata de abordar aspectos parciales del plan estratégico, por ejemplo relacionados con el análisis o con propuestas de estrategias para una área, etc. De estas sesiones puede salir información valiosa para el trabajo de la Comisión. También permiten difundir el estilo de dirección estratégica que se quiere implantar.

2. El cronograma de trabajo.

El proceso de planificación estratégica, por lo menos en la primera vez, puede ser el trabajo de entre seis meses y un año, si se quiere incorporar la dimensión participativa a la que se aludía anteriormente⁵. Conviene tener presente que se tiene que intercalar con el trabajo ordinario y que, además, necesita realizarse con el suficiente reposo como para promover la participación y evitar la precipitación. Pueden realizarse alrededor de diez sesiones de trabajo, con unos intervalos aproximados de entre 15 días y un mes.

3. Los mecanismos de comunicación.

Para que el trabajo que se realice tenga visos de futuro es importante recoger acta de todas las sesiones. Con ellas se ayuda a llegar a conclusiones comunes y, además, se facilita el trabajo de planificación final.

También es importante, sobre todo en la fase de análisis, buscar información complementaria y distribuirla entre la Comisión de Plan estratégico.

Por supuesto, y quizá lo más importante, es un buen momento para generar intercambios de pareceres entre los miembros de la organización. Esta comunicación informal es muy enriquecedora del proceso y quizá contribuya a facilitar la comprensión final.

4. Los recursos dedicados.

Como se puede suponer, es necesario incorporar esta tarea dentro de la agenda de la organización para dotarla del tiempo necesario. También conviene presupuestarla, sobre todo en organizaciones en las que existen gastos de desplazamientos y/o de manutención.

⁵ La alternativa sería que el Plan Estratégico fuese hecho por un grupo del equipo de dirección. Posiblemente sería mucho más ágil, aunque seguramente tendría dificultades para su implantación.

3.5.2 REVISIÓN DE LOS PRINCIPIOS

Los principios explicitan los valores compartidos de una organización⁶ y sientan las bases sobre las que actúa permanentemente ésta. Por un lado, guían su vida interna (dan unidad) y, por otra, orientan sus relaciones con el mundo exterior. La indefinición de los valores hace difícil que los miembros de la entidad se puedan identificar o no con ellos, y pueden generar conflictos innecesarios.

Aunque hay que buscar una forma participativa para la elaboración de la Declaración de principios de la organización, esta declaración debe ser elaborada finalmente por el equipo directivo y aceptada y respetada por todos los miembros de la misma.

Si ya existe la Declaración de principios, conviene realizar una revisión de los mismos por si es necesario realizar alguna alteración que pueda condicionar el trabajo posterior de planificación estratégica.

3.5.3 REVISIÓN DE LA MISIÓN

La Misión institucional es el objetivo central por el que trabajan y se esfuerzan los miembros de la entidad⁷. Debe explicitarse porque sirve de “estrella polar” en el camino de la entidad. En muchas entidades la misión no está clara y los esfuerzos se dispersan o incluso se contraponen.

Es bastante frecuente que cuando se realiza por primera vez un plan estratégico no se disponga de la redacción de la misión institucional. En ese caso, conviene realizar algunos ejercicios previos:

a) **Antecedentes históricos de la entidad.** Para facilitar este repaso histórico, un miembro de la Comisión puede elaborar un cuadro sintético que recoja la trayectoria seguida basándose en los documentos que pueda haber escritos o en las aportaciones de miembros históricos de la organización. Algunos apartados a cubrir pueden ser: etapas, principales actividades/proyectos, organización, presupuesto, etc.

ETAPAS	CARACTERÍSTICAS Y ACTIVIDADES	ESQUEMA DE ORGANIZACIÓN	RECURSOS	OTROS
1: 1990-95	- Nº socios/as: - Principales actividades - Situación general - A destacar: - A mejorar:	- Directivos: - Organigrama:	- Presupuesto - Nº voluntarios/as: - Nº contratados/as: - Locales - Equipamiento	
2: 1995-97				
3: 1997-2001				

Tabla 3: Modelo para resumir la historia de la asociación

⁶ A modo de ejemplo se podrían citar los siguientes: pluralismo, libre iniciativa, participación, autogestión, libertad, puertas abiertas, protagonismo juvenil, inserción en el entorno, etc.

⁷ Algunos ejemplos de misión institucional pueden ser: “Contribuir a que los jóvenes del barrio logren su promoción personal y grupal”, “contribuir al desarrollo de los jóvenes, ayudándoles a realizar plenamente sus posibilidades físicas, intelectuales y sociales”.

b) **Destinatarios, demandas y servicios.** Se trata de categorizar los tipos de destinatarios de la asociación empleando el criterio más adaptado a la realidad de la misma (por edades, por tipo de servicios proporcionados, etc.). A partir de esa categorización se trataría de recoger las demandas que estos destinatarios le realizan a la organización y los servicios que realmente ésta le presta.

DESTINATARIOS (quiénes son)	DEMANDAS (qué piden: general/ específico)	SERVICIOS (qué le damos)
Monitores	<ul style="list-style-type: none"> - Voluntariado: · Comprometido · Light (espera de alternativa) - Formación y desarrollo de capacidades: currículum y prácticas - Servicios varios, recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidades de asumir responsabilidades - Experiencias de animación - Formación estructurada - Lugar de encuentro, Instalaciones - Recursos

Tabla 4: Modelo para estudiar las demandas de los destinatarios

c) **Señas de identidad actuales.** Recogen los aspectos más significativos de la organización en el momento presente. Si se hace a partir de una dinámica de “lluvia de ideas” permite manifestar la visión que en estos momentos tienen los miembros de la Comisión con relación a ella y que observan en el exterior. La síntesis sirve para conocer el punto de partida de la planificación estratégica.

d) **Enunciado de la misión.** Realizados los ejercicios anteriores ya se está en condiciones de centrar la atención en la redacción del enunciado de la misión. De una acertada determinación de la misma dependerá que el proceso de planificación esté correctamente orientado y que luego la gestión estratégica pueda distinguir lo que es importante de lo que es urgente. Algunas de las características que debe poseer la formulación de la misión son:

- Orientada hacia el exterior de la entidad, hacia las necesidades de la sociedad y de los destinatarios.
- Orientada hacia el futuro a largo plazo (5-10 años), anticipando las necesidades del mañana.
- Creíble, tanto por los miembros de la organización como por los que reciben los servicios.
- Simple, clara y directa: un párrafo de como mucho 2 o 3 líneas.
- Original, pues no puede ser un plagio de la organización de al lado. Tiene que ofrecer algo distinto.
- Única. Luego se desglosará en objetivos concretos y medibles.
- Con un cierto contenido de idealismo, pero sin dejar de ser operativa. “Es mejor intentar lo humanamente alcanzable que intentar alcanzar lo moralmente deseable”.

En la redacción de la misión es factible hacer participar al mayor número de miembros posible, empleando distintas dinámicas. Conviene elaborar redacciones preliminares y

luego dejarlas reposar hasta que después de algunas revisiones se acaba por perfilar. La contribución de un experto en redacción siempre puede ser muy útil para llegar a un texto sintética y entendible.

Si ya se dispone de misión, se podría realizar un ejercicio semejante al descrito con la intención de ver si mantiene la vigencia o no. No se olvide que una misión puede llegar a perder vigencia (por lo menos parcialmente) y entonces es necesario replantársela.

3.5.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO

Con el análisis estratégico externo se pretende explorar el entorno en el que se encuentra la organización y sobre el que ésta no tiene capacidad de control. Con ello no se pretende elaborar un análisis exhaustivo de los fenómenos existentes y las tendencias futuras, lo cual significaría un ejercicio de documentación y de consulta tremendamente laborioso; basta con identificar aquellas tendencias que vayan suponer, de una manera u otra, amenazas y oportunidades para la organización.

El análisis estratégico externo se realiza a dos niveles de concreción: el análisis del entorno general y el análisis del entorno específico.

1. Análisis del entorno general.

Supone realizar un estudio de las tendencias más significativas a nivel político, económico, social y tecnológico que puedan afectar a la marcha de la organización. Es lo que se denomina también “análisis PEST”. A modo de ejemplo, algunas de las tendencias que se podrían comentar serían: la introducción del euro, la entrada en vigor de leyes sobre el voluntariado, la reforma de la ley de asociaciones, la existencia de un programa del ministerio para generalizar el uso de las nuevas tecnologías, etc.

La dinámica a seguir puede ser que una o dos personas conocedoras de por dónde se mueve el entorno presenten un documento borrador de tendencias⁸ y a partir de él se haga una sesión de discusión y de detección de oportunidades⁹ y amenazas¹⁰. Una ficha de trabajo a emplear podría ser:

⁸ Las tendencias son ideas, acuerdos, hábitos, etc, que están introduciéndose en la sociedad o que lo harán en un plazo corto de tiempo. Para su conocimiento es fundamental tener un hábito de recoger toda aquella información que pueda dar pistas, bien en los periódicos, bien en análisis sociológicos, económicos, etc. Una sugerencia es tener abierta en una carpeta estratégica una sección de información del entorno. También se puede acudir a informes sociológicos, económicos, etc.

⁹ Las oportunidades son factores externos a la organización que pueden generar acciones alternativas que favorecen las posibilidades de alcanzar la misión si se determina aprovecharlas. Sobre ellas no se tiene ningún tipo de control, lo único que se puede hacer es buscar la manera de sacarle partido.

¹⁰ Las amenazas son factores externos a la organización que pueden tener un impacto negativo y, por lo tanto, obstaculizar la consecución de la misión. Tampoco se tiene control sobre ellas y es necesario buscar mecanismos de protección o de neutralización, de lo contrario la entidad se puede encontrar con problemas a corto o medio plazo.

ENTORNO	TENDENCIAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICO - ADMINISTRATIVO	Nueva ley de asociaciones	Clarificación del marco normativo	Adaptación de los documentos legales
ECONÓMICO	Entrada del euro		Modificación de los sistemas de gestión
SOCIAL	Auge del voluntariado	Aumento de la disponibilidad del voluntariado	Costes de gestión e implantación
TECNOLÓGICO	Popularización de las nuevas tecnologías		Que no lleguen al mundo asociativo

Tabla 5: Modelo para el análisis PEST

2. Análisis del entorno específico.

Si estudiar el entorno general tiene interés, mucho más ocurre con el entorno específico o sector de actividad en el que la organización está inserta. Entre las técnicas de análisis posibles para realizar este ejercicio conviene como mínimo desarrollar las siguientes:

a) Análisis del sector juventud. Se trataría de realizar un ejercicio semejante al anterior pero ceñido a la realidad del sector en el que se mueven las entidades juveniles. Desde esta perspectiva sería interesante estudiar cuáles son las nuevas demandas de los jóvenes, cómo está la cooperación entre asociaciones, cómo son las políticas juveniles, cuáles son las fuentes de financiación habituales en el sector, y todo aquello que parezca significativo del mismo. A ello también se le buscan oportunidades y amenazas.

Por ejemplo, un dato importante es que últimamente el nivel de asociacionismo de los jóvenes es bajo. Ello puede hacer pensar que cada vez sea más difícil conseguir asociados, lo que supone que hay que buscar estrategias para atacar esa amenaza.

b) Análisis de los agentes frontera. Otro análisis importante es el relacionado con todos aquellos agentes que tienen que ver con la entidad. En este caso únicamente se analizan las oportunidades y las amenazas. Para organizar su análisis se pueden clasificar en:

- Clientes: personas o entidades que reciben los servicios de la entidad. Según los casos pueden ser socios/as, usuarios/as, beneficiarios/as, etc.
- Colaboradores: personas o entidades que contribuyen a la realización de las actividades. Serían voluntarios/as, colaboradores puntuales, otras entidades con las que existe cooperación, federaciones, etc.
- Competidores: entidades que realizan actividades semejantes. Pueden ser otras asociaciones, federaciones, administraciones públicas, empresas, etc. Conviene tener presente que una misma entidad puede ser al mismo tiempo colaborador y competidor, sólo que sobre aspectos distintos.

AGENTES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
SOCIOS (Clientes)	Dificultades para acceder a las nuevas tecnologías	Atracción creciente de los <i>cibers</i> como espacio de estar
ASOCIACIÓN VECINAL (Colaborador y Competidor)	Colaborador: Espacio disponible para actividades	Competidor: realiza actividades dirigidas a los mismos públicos que nuestra entidad

Tabla 6: Modelo para el análisis de los agentes frontera

c) Análisis de la competencia. Se trataría de profundizar en los ámbitos de actuación que realiza la competencia. A partir del listado de competidores directos, se define en qué aspectos existe competencia y cuáles son sus ventajas y debilidades competitivas.

COMPETIDORES	ÁMBITOS DE COMPETENCIA	VENTAJAS COMPETITIVAS	DEBILIDADES COMPETITIVAS
ASOCIACION VECINAL	- Actividades de tiempo libre para jóvenes - Actividades musicales	- Disponer de locales para la realización de actividades - Tener un prestigio reconocido, que proporciona solvencia en las ofertas que realizan	- Dificultad para atraer a los jóvenes por estar tomado el espacio por adultos. - Falta de especialización en el tiempo libre

Tabla 7: Modelo para el análisis de la competencia

3.5.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO

Revisados los cambios que se están produciendo en el entorno, hay que detenerse a ver en qué condiciones está la organización para darles respuesta. Por lo tanto, las reflexiones deben tener esta orientación y no la intención de entrar en el detalle del análisis de la gestión diaria.

El análisis estratégico interno se realiza a dos niveles: el análisis de los recursos y el análisis de la estructura organizativa.

1. Análisis de los recursos.

Como es sabido, los recursos se pueden clasificar en cuatro categorías: recursos humanos (la capacidad de trabajo disponible, bien a través de personal voluntario o contratado), recursos materiales (espacios, equipamientos, material, etc.), recursos monetarios (fuentes de financiación) y recursos metodológicos (procedimientos, metodología de planificación-ejecución-evaluación, etc.).

Una dinámica aconsejable es realizar una lluvia de ideas sobre cada uno de estos recursos en una tabla que recoja las fortalezas¹¹ y las debilidades¹² que la entidad tiene en relación con cada uno de los epígrafes tratados.

¹¹ Las fortalezas son características positivas de la organización que pueden ser utilizadas en su estado actual o potenciadas para conseguir la misión institucional. Sobre ellas se tiene control completo.

¹² Las debilidades son características negativas presentes en la organización y que pueden ser un obstáculo para el progreso institucional. También se tiene control sobre ellas y es necesario enfrentarlas para neutralizarlas y/o convertirlas en fortalezas.

RECURSOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
RECURSOS HUMANOS	- Equipo humano motivado - Número suficiente de voluntarios/as	- Carencias formativas generalizadas - Escasez de personal contratado
RECURSOS MATERIALES	- Suficiente material de actividades	- No disponibilidad de local - Equipos informáticos obsoletos
RECURSOS MONETARIOS	- Buena financiación de socios	- No explotados suficientemente los patrocinios
RECURSOS METODOLÓGICOS	- Hábito de planificación general	- Ausencia de planificación en las actividades - Mal empleo de la imagen corporativa

Tabla 8: Modelo para el análisis de los recursos

2. Análisis de la estructura organizativa.

De manera semejante al anterior apartado, se trata de revisar las fortalezas y debilidades de los distintos aspectos que hacen referencia a la organización, excepto los recursos.

a) **Áreas de actividad.** En ella se analizan los aspectos cuantitativos y cualitativos, así como el procedimiento para llevarlas a cabo. Se realiza de una manera general, sin llegar a evaluarlas al detalle.

b) **Organización.** Incluye aspectos como la dimensión, la cultura organizativa, el organigrama, el estilo de dirección, el sistema de toma de decisiones, etc.

RESTRUCTURA ORGANIZATIVA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ÁREAS DE ACTIVIDAD	- Actividad diversificada - Incorporada el criterio de atención al cliente.	- Asimétricamente distribuidas en el tiempo. - Problemas de planificación y evaluación.
ORGANIZACIÓN	- Organigrama claro y útil. - Dirección participativa.	- Congestión en ciertos momentos. - Lentitud en la dirección. - Algunos cargos son más nominales que reales.

Tabla 9: Modelo para el análisis de la estructura organizativa

3.5.6 DAFO¹³

El análisis DAFO permite sintetizar los análisis interno y externo, de forma que se observen claramente los aspectos más destacados a tener presente de cara a la planificación estratégica. Suele realizar esta tarea el dinamizador de la Comisión, que luego la somete a consideración de la misma. Es importante dedicarle tiempo e intentar realizar un ejercicio de síntesis lo más claro posible. Si se puede llegar a formular entre 5 y 10 cuestiones por cada apartado del DAFO, mejor.

¹³ Es el acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

El resultado del análisis DAFO se puede plasmar en un cuadro sintético como el siguiente:

	POSITIVO	NEGATIVO
EXTERNO	Oportunidades	Amenazas
INTERNO	Fortalezas	Debilidades

Tabla 10: Modelo para el análisis DAFO

3.5.7 VISIÓN DE FUTURO

En este punto, ya están disponibles parte de los ingredientes necesarios para iniciar el proceso estricto de planificación estratégica: la misión y el análisis de la realidad. Se trata ahora de establecer el punto de destino donde se quiere llevar a la entidad en un período de tiempo de entre 3 y 5 años.

Además, el debate necesario para establecer esa visión de futuro debe aportar a la organización una interesante ocasión para aunar visiones individuales y, finalmente, consensuar un destino creíble e ilusionante. Es como si de una palanca se tratase: a mayor grado de acuerdo, mayores posibilidades de llegar al destino previsto.

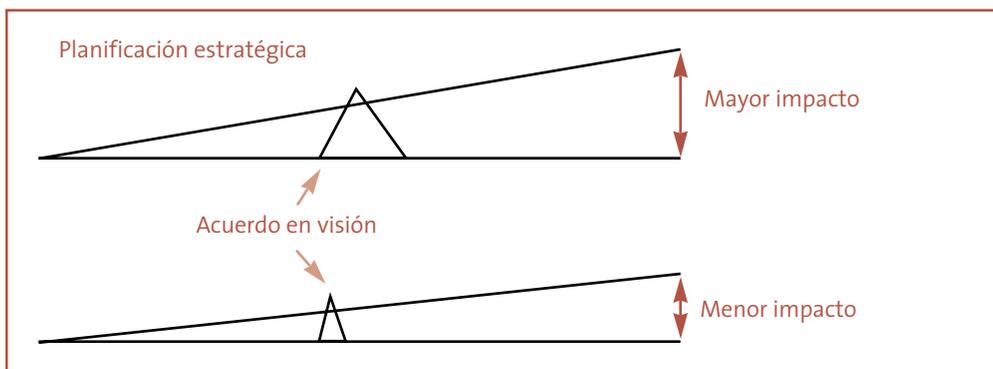


Figura 5: El efecto palanca de la visión

Una propuesta de trabajo para realizar el ejercicio de la visión es reproducir la dinámica empleada en el apartado de las señas de identidad (epígrafe 3.5.3), pero esta vez proyectándolo a futuro. Es decir, se trata de definir interna y externamente aquellos retos que en conjunto se consideran deseables lograr.

Así, por ejemplo, uno de los retos de la visión interna podría ser dimensionarse en términos de espacio físico para lograr soportar el volumen de actividades que se están realizando. Evidentemente esto va suponer un consumo de energías grande y condicionar otras acciones que se quieran tomar. En el caso de una federación, un reto podría consistir en que ésta sea más que la suma de asociaciones, porque si las entidades que la conforman no creen y apuestan por ella difícilmente podrá llegar al nivel de ser un verdadero factor de desarrollo de sus miembros.

En cuanto a la visión externa un reto podría ser dar el salto de la prestación de servicios para los socios a prestar servicios para la comunidad. Se puede percibir implícitamente como se percibe una fortaleza en cuanto a capacidad técnica y humana, y si no se buscan salidas a esa fortaleza puede convertirse en una debilidad por desmembramiento del equipo existente. Otro reto podría consistir en convertirse en un grupo de presión ante instancias con responsabilidades en juventud. Con ello se evidencia la vocación de plasmar el trabajo de reflexión interno y de canalizar las capacidades de interlocución delante de terceros.

3.5.8 PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Quizá ahora se entienda mejor lo que significa establecer las estrategias. No es más que decidir el camino a seguir para llegar a la posición marcada (visión) desde la posición en la que se encuentra la entidad (recogida en el DAFO) y siempre a la luz de la misión de la organización. En otras palabras, en la definición de ese camino necesariamente han de influir las necesidades de los destinatarios, los recursos disponibles y el entorno no controlable en el que se mueve. Todo ello lleva a pensar que las estrategias son juegos de equilibrios que es necesario administrar hábilmente.

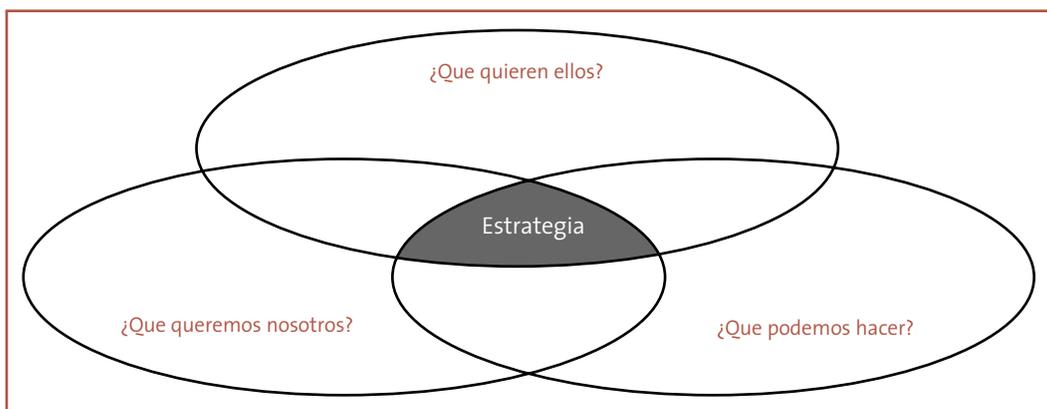


Figura 6: Los equilibrios para llegar a la estrategia.

Algunos criterios para reconocer cuándo se está hablando de una estrategia son los siguientes:

- Afecta significativamente a la misión y/o a las posibilidades de supervivencia y crecimiento de la entidad.
- Exige un importante compromiso de recursos.
- Tiene efectos a medio-largo plazo.
- Supone un impacto global sobre el conjunto de la entidad.
- Difícilmente es reversible.

Siguiendo con los ejemplos del apartado anterior, para que la federación sea más que la suma de asociaciones, una estrategia podría ser “dotarla de estructura propia, no dependiente de ninguna de las asociaciones miembro”. Alternativamente (o complementariamente), otra estrategia sería que asumiese las competencias que tienen las asociaciones y que pudieran ser realizadas con mayor eficiencia por parte de la federación (medios de comunicación de carácter

externo –revistas, *webs*, etc–, relaciones externas con Administraciones supralocales, etc.). Evidentemente, para llegar a implantarlas es necesario mucho trabajo durante un tiempo considerable.

Desde la perspectiva externa, para llegar a ser una entidad prestadora de servicios a la comunidad una estrategia puede ser “gestionar proyectos en convenio con la administración pública”. La estrategia alternativa sería “establecer convenios con la asociación vecinal para la prestación de servicios”.

Algunas de los tipos de estrategias más empleadas tienen que ver con las siguientes categorías:

a) **En función del objeto de la estrategia:**

- Estrategias organizativas. Resaltan el proceso de desarrollo de la organización (p.e: colaboraciones, crecimiento territorial, etc.).
- Estrategias programáticas. Hacen referencia a quién es el destinatario, a qué demandas y necesidades se atienden, etc.
- Estrategias funcionales. Se centran en cómo mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización (implantación de sistemas de gestión, desarrollo de metodología para la planificación, etc.).

b) **En función de la posición de la entidad en el “mercado”:**

- Competencia. Se propone introducirse en nichos de actividad ya ocupados por otros agentes.
- Complementariedad. Se trata de complementar la oferta de otros.
- Innovación. Se trataría de explotar nichos de actividad libres.

c) **En función de la relación con el entorno:**

- Estrategia anticipativa o proactiva. Se anticipa el futuro y se condiciona el presente. Ésta es la estrategia que promueve la dirección estratégica.
- Estrategia adaptativa. Los cambios lo marca el entorno y la entidad se adapta para lograr un equilibrio.
- Estrategia reactiva. La entidad se acomoda como puede a los cambios del entorno, sin intención de buscar un equilibrio.

Como se puede suponer, en la elaboración de la planificación estratégica pueden combinarse distintos tipos de estrategias.

Para llegar a un mismo destino puede haber varios caminos y lo que la planificación estratégica propone es que se escoja a priori uno de ellos. Por tal motivo se habla de “prioridades estratégicas” más que de “estrategias” a secas.

Necesariamente tiene que haber una elección y sopesar entre las alternativas posibles. Por ejemplo, no es lo mismo gestionar proyectos en convenio con la administración pública que con la asociación vecinal. Es en estos momentos donde cabe hacerse preguntas del siguiente estilo: ¿cómo se cumple mejor la misión establecida?, ¿para qué se está mejor capacitado?, ¿qué riesgos existen en cada caso? Evidentemente las respuestas van combinar componentes objetivas y subjetivas (no en vano se trata de toma de decisiones), pero lo que es claro es que con la “mentalidad estratégica” introducida en el equipo directivo seguramente resulta mucho más fácil determinar la alternativa elegida.

Para concluir, señalar que en un proceso de planificación estratégica casi seguro que se pone de manifiesto una cantidad importante de prioridades estratégicas. Lo que se recomienda es que se limiten a un número no superior a las cinco de nivel interno y otro tanto a nivel externo. Para ello posiblemente sea necesario realizar un ejercicio de síntesis, fusionando prioridades si fuese preciso. Ya habrá ocasión de recuperar alguna de las partes en el nivel de objetivos estratégicos. A modo de referencia se pueden mostrar algunas prioridades estratégicas adoptadas por algunas entidades:

PRIORIDADES INTERNAS	PRIORIDADES EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer los recursos humanos en cantidad y cualificación. - Profundizar en el modelo de gestión descentralizado común (en una federación). 	<ul style="list-style-type: none"> - Abrir un área de actuación dirigida a jóvenes con aficiones musicales. - Consolidar la coordinación y el trabajo en red con entidades y organismos relacionados con la juventud.

Tabla 11: Ejemplos de prioridades estratégicas

3.5.9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Cada una de las prioridades estratégicas tiene que ser concretada en una serie de objetivos, denominados estratégicos, que aun teniendo un cierto carácter general, marcan líneas de acción a desarrollar en las planificaciones operativas. Es por ello por lo que pueden tener una vigencia plurianual, aunque deben ser evaluables anualmente.

En la formulación de los objetivos estratégicos hay que tener en cuenta, aparte de las prioridades estratégicas, las reflexiones realizadas en el análisis estratégico. Por ello es muy importante realizar una sistematización lo más exhaustiva posible de los ejercicios realizados en ella.

Por ejemplo, para una prioridad estratégica como “Implantar una comunicación activa”, se pueden establecer como objetivos estratégicos: “redefinir la identidad corporativa” y “establecer e implementar la política de comunicación externa”.

3.5.10 IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El ejercicio de planificación estratégica realizado hasta el momento sirve para diseñar el destino del viaje y el camino escogido, e incluso los carriles por los que se va a circular. Pero todo esto hay que ejecutarlo año tras año.

Para facilitar la ejecución se establece una planificación operativa, pero plurianual. Es como si con los directivos se pusiesen a organizar el trabajo, sólo que en vez de para el año en curso, para el período de vigencia del plan estratégico. Eso significa que, tal y como se describió en el apartado 3.1, es necesario marcar objetivos operativos (muy concretos), resultados esperados, tiempos y responsables.

Prioridad estratégica externa	Posicionarse como referente en temas de juventud a nivel local
Objetivo estratégico	Definir e implantar mecanismos participativos para el posicionamiento en temas de juventud
Objetivos operativos	a) Crear una agenda de temas de juventud sobre los que posicionarse. b) Definir los órganos y mecanismos de participación y de decisión para el posicionamiento en los citados temas. c) Diseñar y ejecutar estrategias de comunicación.
Resultados esperados	- Agenda de posicionamientos en temas de juventud. - Manual de procedimiento para establecer el posicionamiento . - Documentos de difusión con los posicionamientos acordados. - Campaña anual de sensibilización.
Responsable	Comisión de estudios y difusión.
Temporización	2º y 3º año de implantación del plan estratégico.

Tabla 12: Ejemplo de planificación operativa plurianual

Evidentemente, en la medida en que la planificación operativa plurianual se fija con mucha antelación es un documento orientativo. Pero si realmente estuviera bien planteada se podría decir que marcaría a priori una parte importante de la planificación operativa anual, lo cual facilitaría mucho su realización. En todo caso, va ser en esta última en la que se concrete finalmente el trabajo a realizar.

Para finalizar, al plan estratégico, tal y como se formuló hasta el momento, también conviene hacerle un seguimiento año tras año para comprobar su grado de cumplimiento. Además, si en algún momento se produjera alguna modificación en el entorno o dentro de la organización que hiciese necesario replantearse aspectos del mismo, sin lugar a dudas ése es buen momento para hacerlo.

En todo caso, si la duración del plan estratégico es de cuatro o cinco años, conviene en la mitad del mismo realizar un ejercicio de seguimiento en profundidad para comprobar si está ejecutado lo planeado y para ajustar la planificación de lo que resta. Es curioso porque es en estos momentos de revisión cuando se percibe la gran utilidad que supuso el ejercicio realizado en su día y como, gracias a él, la organización fue capaz de coger las riendas de su futuro.

3.6 Referencias bibliográficas

- Iribar Bilbao, M.F. (1994): “Las organizaciones de ayuda humanitaria y la dirección estratégica”. *Boletín de Estudios Económicos* N° 153. Diciembre
- París Roche, F. (1996): *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Editorial Paidotribo.
- Vernis, A (1998): “La planificación estratégica en las ONL”. Capítulo 3 del libro *La gestión de las ONL*. Ediciones Deusto.

CAPÍTULO 4: EQUIPOS EFICACES

4.1 Del trabajo en grupo al equipo eficaz

Las entidades juveniles, como casi la totalidad de las asociaciones, son posibles gracias a la implicación voluntaria y/o contractual de las personas que las constituyen. Por tal motivo, el factor humano es la columna vertebral en la vida asociativa y, por supuesto, en el ámbito de la gestión al que se dirige el presente manual.

Ahora bien, es conocido que la manera de implicarse puede ser diversa, desde el modelo más individualista hasta el equipo. En el primer caso se está hablando de aquellas entidades que son el resultado de la suma de personas, que les cuesta formar equipo. Suele coincidir con que uno o alguno de los miembros asume mucho protagonismo y los demás giran en torno a él. Se asemeja a estos equipos de fútbol donde existe una estrella y el resto parece que tienen sentido sólo en función de ella.

En el segundo caso, los individuos ceden su protagonismo al del equipo con la intención de que exista una coordinación que permita llevar a cabo de la mejor manera posible los objetivos marcados. Eso no significa que los individuos se anulen, simplemente tienen sus funciones y unas se condicionan a otras. El ejemplo de un equipo de voleivol es quizá muy gráfico porque cada miembro del equipo tiene que asumir unas funciones según el puesto que le toque al rotar, pero el todo va depender de que se coordinen correctamente para introducir la pelota en el otro campo.

Evidentemente, entre ambos extremos hay combinaciones que ponen en evidencia que no es fácil lograr que las personas organizadas en forma de equipo lleguen a dar lo mejor de sí a la organización que les acoge. El reto precisamente es éste.

El contenido de este capítulo se centrará, pues, en la gestión de los equipos eficaces, es decir, en repasar someramente los principales aspectos que se deben tener presentes para lograr que las personas pasen de “trabajar juntas” a “trabajar en equipo”. No hay que olvidarse que permanentemente en la vida de las asociaciones juveniles se están conformando equipos, muchos de los cuales no llegan a funcionar debido al desconocimiento de las habilidades adecuadas para lograrlo.

Previamente a introducirse en el conocimiento de estas habilidades conviene conocer las principales características que definen a un equipo de trabajo:

a) Grupo real, en el que sus miembros:

- Comparten los objetivos que guían sus acciones.
- Interaccionan entre sí, creando un conjunto de lazos de dependencia e influencia recíproca que generan la sensación de inclusión en el grupo.
- Desarrollan espontáneamente ciertas normas internas que proporcionan seguridad para el grupo. Se refieren a aspectos como las relaciones de autoridad, el juego del

poder, el status de cada miembro, las formas de decisión, o el premio y castigo al éxito o fracaso.

- Se distribuyen roles y las funciones y responsabilidades asociadas a cada uno de ellos.
- Generan sentimientos de atracción y de rechazo en diverso grado.

b) **Grupo de trabajo**, que desarrolla una actividad cuyo resultado es un producto o un servicio completo. El equipo de una asociación juvenil, si está orientado a sus socios y/o usuarios, necesariamente deben tener claro que la combinación de sus fuerzas debe dar como resultado una fuerza única: el programa de actividades que se plantean.

c) **Interdependencia entre sus miembros, lo que significa:**

- Necesidad mutua de compartir conocimientos y habilidades, para poder aunar los esfuerzos.
- Complementariedad entre sus perfiles. La diversidad de las personas es clave. Muchas veces los conflictos se generan entre personas muy semejantes en los cargos de responsabilidad.
- Confianza –no necesariamente amistad–, que permite parcelar el trabajo y delegar funciones. Para ello es importante que en la asociación exista mucha comunicación, libertad y entender el proceso que vive la persona de al lado.

d) **Autoorganización**, en la medida en que se establecen las estructuras formales que aseguran las interacciones de los miembros y reparten el poder en roles que sean aceptados y respetados por el grupo. Consciente o inconscientemente, cuando varias personas se ponen a trabajar conjuntamente se conforma una organización. Por ese motivo es importante que los responsables de los equipos en las entidades juveniles conozcan la dinámica que se produce para que así sean capaces de articularla adecuadamente.

4.2 Modelo de gestión de equipos eficaces

Para plantearse la gestión de equipos eficaces es conveniente disponer de un esquema mental que facilite la ubicación de los distintos aspectos a gestionar. En la siguiente figura se realiza una propuesta:

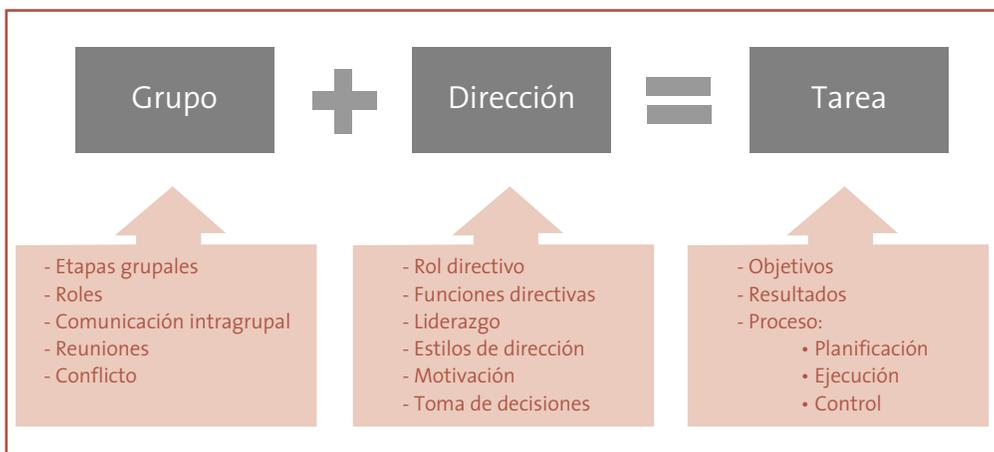


Figura 1: Elementos de la gestión de equipos eficaces

En resumen, no se trata más que de establecer los tres grandes elementos que configuran un equipo y trabajar sobre ellos para que funcione el equipo y permita obtener los resultados esperados. En los próximos apartados se detallarán los dos primeros elementos y se proporcionarán algunas técnicas que permitan gestionarlos.

4.3 El grupo

4.3.1 ETAPAS GRUPALES

En términos generales se puede hablar que las etapas por las que pasa un grupo para su configuración definitiva son las siguientes:

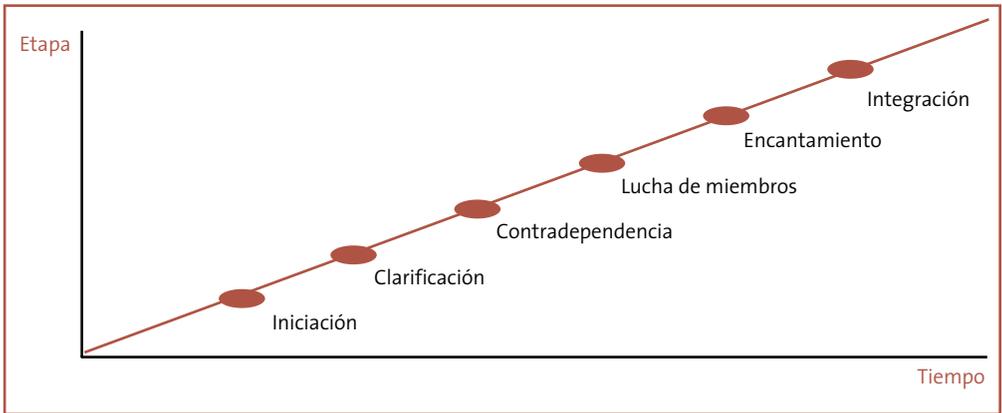


Figura 2: Etapas de un grupo de personas

- a) **Iniciación.** Se configura el grupo y se define el objetivo común que les une. Existe la lógica incertidumbre del comienzo, aunque se generan los sentimientos de confianza básica, de inclusión y de pertenencia al grupo.
- b) **Clarificación.** Se establecen los medios para funcionar y los mecanismos de influencia y control. Aparecen las primeras normas de funcionamiento.
- c) **Contradependencia.** Se distribuyen funciones y roles, apareciendo las primeras situaciones de hostilidad y división. Aparecen vínculos entre personas.
- d) **Lucha entre miembros.** Se producen luchas por el poder y/o ataques a los líderes naturales. El coordinador del grupo ejerce un rol de mediación.
- e) **Encantamiento.** Se cohesionan el grupo al clarificarse los objetivos, las normas y los procedimientos. Existe sensación de euforia y de pertenencia al grupo. Se busca el consenso y la unanimidad.
- f) **Integración.** Hay conciencia de grupo, de “nosotros”. Máxima actividad y productividad del grupo para asumir sus objetivos. Se distribuyen bien las tareas y se reparten los roles para que el grupo progrese.

En las entidades juveniles tiene mucha importancia conocer este proceso por un doble motivo: la elevada rotación en los jóvenes que participan y el reducido conocimiento de las dinámicas grupales. En el primer caso supone un constante volver a empezar; en el segundo hace que

algunas fases como la c) y la d) puedan ser extremadamente conflictivas si no se administran suficientemente.

En todo caso, no se debe olvidar que cada grupo cambia y se reajusta cuando se renueva su líder, cuando abandonan un tercio de sus componentes o cuando se integra un cierto número de miembros nuevos. Estos movimientos reestructuran el equilibrio de interacción entre los roles antiguos y los roles nuevos, de tal forma que se si el cambio afecta a miembros de influencia se podía hablar del nacimiento de un nuevo grupo.

4.3.2 ROLES

El funcionamiento de todo grupo implica que alguien tiene que hacerse cargo de determinadas funciones en determinados momentos: iniciar, conciliar, resumir, decidir, animar, crear, etcétera.

Suele suceder que cada miembro del equipo hace una interpretación del rol o papel que debe hacer en el grupo y del que deben hacer los demás. Estas conductas pueden derivarse de una distribución ordenada o de comportamientos espontáneos en función de los caracteres o de las situaciones. Esto último suele ocurrir en las entidades juveniles, donde además se combinan personas que están definiendo su personalidad y rápidamente generan comportamientos inesperados. En todo caso, lógicamente, una persona puede interpretar diversos papeles en función del contexto.

Todo ello explica la dificultad que conlleva la definición de roles en los grupos juveniles. Para lograrlo conviene conocer en primer lugar los roles más habituales y, posteriormente, definir una metodología que permita clarificarlos.

Los roles se pueden clasificar según el siguiente esquema:



Figura 2: Principales roles en los grupos

1. **Roles de tarea.** Son los que buscan la consecución de los objetivos del grupo. Les preocupan fundamentalmente los resultados, la metodología y la eficacia.

- **Coordinador:** conduce al grupo, promueve iniciativas y anima la acción.

- Eficaz: provoca que las reuniones salgan adelante presentando estrategias viables y propuestas prácticas.
- Cerebro: siempre dispone de información útil para el grupo y recoge la información que se proporciona.
- Responsable: siempre lleva hechos los deberes que se proponen para la reunión, además de sintetizar y resumir lo que se trata.
- Decidido: inicia la reunión y busca avanzar.

2. **Roles de mantenimiento.** Buscan un buen clima en las relaciones del grupo, favoreciendo la participación y la interacción.

- Intelectual: realizan propuestas para que los demás piensen y decidan. Son valorados como personas objetivas y serias.
- Líder colchón: personaje muy humano y de personalidad atractiva, con capacidad de distender situaciones incómodas.
- Simpático: persona superficial e intrascendente, pero necesario en el grupo, sobre todo en situaciones de conflicto.
- Conciliador: miembro del grupo que no soporta el desorden ni las tensiones, realizando funciones de mediación para llegar a posiciones negociantes.
- Silencioso: persona callada que pertenece al grupo de forma anónima y siempre apoya a la posición oficial de la reunión.

3. **Roles negativos.**

- Opositor: siempre reacciona negativamente ante las propuestas de la dirección. Paraliza sistemáticamente al grupo.
- Agresor: responde con violencia, gestual o verbal, a aquellos compañeros que normalmente son más débiles, provocando situaciones incómodas.
- Víctima: se identifica con la oposición reivindicativa, que asume como chivo espiatorio las agresividades del grupo. Es el perdedor frente a la autoridad.
- Altoparlante: sólo le interesa escucharse a sí mismo, e interrumpe continuamente la reunión, casi siempre sin respetar el turno de palabra.
- Rival: persona que sólo piensa en apoderarse del liderazgo y obstruye la dinámica del grupo con informaciones tendenciosas.
- Ajetreado: siempre tiene prisa y nunca tiene tiempo. Genera nerviosismo y tensión en el grupo.

Si se revisan las reuniones de las asociaciones juveniles es muy fácil identificar estos roles. Incluso una misma persona puede ejercer varios en una misma reunión.

Además de esta distribución clásica de roles, existe una clasificación de los mismos en función de la relación que se establece entre un miembro y el objetivo común:

- Posición centro.** Desempeñan este rol aquellos miembros cuya misión es orientar al grupo en la búsqueda y consecución del objetivo común. No tiene por qué ser el líder del grupo y en cualquier momento una persona puede pasar momentáneamente a esta posición.
- Posición de emisor.** Se encuentran en esta posición aquellos miembros del grupo que contribuyen con sus ideas, informaciones y sentimientos a que el grupo avance en la definición y persecución de sus objetivos.
- Posición de receptor.** Estos miembros atienden y reciben, asintiendo o criticando. Cuando intervienen es para pedir aclaraciones, para reformular o resumir una idea. Contribuyen a conservar el grupo.

d) Posición satélite. Son personas que están fuera de la órbita de la meta común, ya sea por preocupaciones personales, porque no le interesa o porque se aburren. Cuando intervienen plantean asuntos que no tienen que ver con el tema tratado.

e) Posición ausente. En esta posición se encuentran personas que están al margen, bien por voluntad propia, bien porque el grupo los castiga implícitamente. Suelen estar físicamente ausentes, o porque llegan tarde y no se integran o porque salen frecuentemente del espacio de reunión, o porque presentan su dimisión.

Este análisis ofrece la particularidad de establecer los roles en función del objetivo perseguido, pudiendo cada miembro interactuar positiva o negativamente según sea el estímulo del objetivo que persigue el grupo.

Un ejercicio muy sencillo de clarificación de roles dentro de un grupo, y que debe ayudar a ordenar su distribución y su dinámica, es el siguiente:

1. **Comunicar los roles esperados.** Así se explicitan los roles deseados y se evitan algunos de los conflictos latentes que se pueden producir.
2. **Identificar roles que pueden entrar en conflicto,** para evitar que se enfrenten con virulencia.
3. **Negociar los roles en conflicto,** para evitar que se paralice la dinámica del grupo. No se trata de que haya ganadores y perdedores.
4. **Vigilar que no se produzca sobrecarga de roles,** es decir, que sobre una persona no recaigan excesivas demandas de roles a ejercer.

4.3.3 COMUNICACIÓN INTRAGRUPAL

El factor clave para el funcionamiento de los grupos es la comunicación entre sus miembros. Sin pretender profundizar en el tema, conviene tener presentes algunas ideas básicas que faciliten la comunicación intragrupal.

En la comunicación intragrupal siempre participan los siguientes elementos:

- a) **Emisor.** Persona que inicia la comunicación.
- b) **Receptor.** Persona o personas destinatarias de la comunicación.
- c) **Mensaje.** Idea, sentimiento o sensación que transmite el emisor hacia el receptor empleando un código (la palabra, la escritura, los gestos, etc.) y a través de un canal o medio de circulación (reunión, un informe, etc.).
- d) **Ruido.** Cualquier elemento que distorsione el proceso de comunicación: mala vocalización, mala redacción, mala disposición de una sala de reuniones, entradas y salidas en la sala, teléfonos móviles sonando en las reuniones, etc.

Resulta imprescindible que el emisor tenga presentes algunas consideraciones cuando inicia el proceso de comunicación intragrupal:

- Estar pendiente permanentemente del receptor para comprobar si recibe el mensaje emitido. No se debe olvidar que entre el mensaje emitido y el mensaje recibido existen pérdidas de información. Por ello, de vez en cuando, se deben buscar mecanismos para verificar la llegada del mensaje.
- Elegir el momento y el lugar adecuado, para garantizar la predisposición a recibir el mensaje.

- Emplear la comunicación no verbal¹ y cuando sea oportuno recursos multimedia. También es necesario administrar la dimensión afectiva².
- Captar la atención del receptor, creyendo en lo que se dice, no mostrando nervios, utilizando el humor, etc.
- Estructurar el mensaje: presentación, cuerpo y resumen. Para ello conviene preparar previamente la comunicación.
- Ir de lo general a lo específico, repitiendo la información más importante y utilizando ejemplos siempre que sea posible.
- Si lo que se pretende es que el mensaje genere una acción hay que garantizar que se produzcan cuatro pasos: que el receptor reciba el mensaje, que lo comprenda, que lo acepte y que lo lleve a cabo.

En la medida que el emisor participa en una comunicación bidireccional con el receptor, a su vez se convierte en receptor de las consideraciones que realice aquél para luego realizar ajustes del mensaje inicial. Por tal motivo debe tener presente:

- Intentar no prejuizar al receptor, supone un ruido para la comunicación.
- Ejercer la escucha activa, es decir, trasladándole al interlocutor de manera ágil lo que se crea que no se entendió y buscando explicaciones adicionales.
- Buscar no separarse del mensaje original con las intervenciones del interlocutor. Para ello es necesario moderar las interrupciones de éstos.
- Ser asertivos, es decir, estar seguro de la postura propia sin intentar imponérsela a los demás, admitiendo que puedan no compartirla.
- Buscar lo que le interesa al interlocutor para adaptar el mensaje a sus preferencias.

La comunicación intragrupal se puede dividir en formal e informal. La primera hace referencia a la que se produce dentro del organigrama establecido en el grupo, con unas normas y procedimientos. Será, por ejemplo, lo que posteriormente se trate cuando se hable de las reuniones.

La comunicación informal es aquella que se produce espontáneamente, no se ajusta a ningún organigrama y, frecuentemente, se realiza de forma inconsciente (por ejemplo, para liberar tensiones y promover un ambiente más distendido). Suele llegar a provocar la aparición de rumores. En las entidades juveniles es muy habitual.

Entre sus ventajas se pueden destacar:

- Es mucho más rápida debido a que se transmite en “racimos”, no de forma lineal.
- Proporciona información que a veces resulta difícil de lograr en la comunicación formal: sentimientos, actitudes y valores de quienes participan.
- Suele ser más satisfactoria e incluso llegar a ser más exacta.

Como desventaja se encuentra:

- Es información incompleta en la mayoría de los casos, lo que puede llevar a que sea manipulada y/o malinterpretada.

¹Hace referencia al tono de voz, la mirada, los gestos faciales y corporales, el aspecto físico, etc. Supone el 80% del proceso de comunicación interpersonal.

²En la comunicación existe la dimensión intelectual (lo qué decimos, los conocimientos) y la dimensión afectiva (cómo lo decimos, las emociones). Esta última condiciona a la primera, pudiendo distorsionarla si no se controla suficientemente. Por ese motivo, en función del receptor es necesario administrar el léxico, los sentimientos, etc.

- No es fácil controlarla y puede servir a intereses parciales, en muchas ocasiones distintos de los de la entidad. En este sentido es fundamental el papel de los líderes informales³, que son los principales transmisores de esta información.
- Puede ser una muestra de que no existe información sobre algún aspecto determinado.

4.3.4 REUNIONES

Uno de los canales más habituales para la comunicación intragrupal es la reunión. Además ejerce otras funciones: permite la discusión de un grupo con el fin de intercambiar información sobre uno o varios temas y contribuye a lograr los objetivos marcados al definir compromisos comunes.

La filosofía que subyace en las reuniones es que toda organización que quiera subsistir y desarrollarse necesita de la participación activa de sus miembros, y si no existen lugares de encuentro no se puede producir. En términos generales, en las asociaciones juveniles suele haber una tendencia elevada a realizar reuniones, pudiendo llegar al fenómeno de la “reunionitis”.

Las reuniones persiguen distintos fines y a partir de ello se pueden clasificar de la siguiente manera:

a) Reuniones informativas: pretenden difundir información a un grupo de personas pero sin ansias de discutir ni de decidir.

Pueden clasificarse en:

- Generales: se limitan a transmitir la información, sin mantener interrelación.
- Descendentes: se transmite información con la pretensión de que llegue a los interesados. Es habitual cuando se exponen acuerdos, cuando se aclaran rumores, cuando se exponen las conclusiones de reuniones anteriores, etc.
- Ascendentes: buscan la obtención de información del grupo convocado. Pueden venir motivadas por la necesidad de clarificar un problema, aumentar la moral del grupo, recoger datos para la toma de decisiones o, simplemente, ser un sondeo sobre el ambiente de trabajo.

En una reunión informativa se pueden distinguir cuatro pasos:

1. Presentación.
2. Exposición del tema.
3. Aclaraciones a los términos que no quedasen suficientemente entendidos.
4. “Feed-back” o retorno, que no son más que preguntas, directa o indirectamente, para comprobar si se entendieron los mensajes transmitidos.

b) Reuniones de discusión: permiten recoger opiniones de las personas convocadas con la intención de ayudar a la toma de decisiones, a la resolución de problemas, etc.

Pueden clasificarse en:

- Debate preliminar: discusión previa a decidir una actividad, una inversión, etc.
- Comisión de trabajo: busca discutir un tema en profundidad como puede ser la elaboración de un reglamento interno, de una programación, etc.

En una reunión de discusión se suelen plantear nuevas ideas, para lo cual se puede tener presente el siguiente guión:

1. Presentación.
2. Delimitación del tema de discusión.
3. Generar ideas y/o propuestas.
4. Promover nuevas ideas y/o propuestas apartir de las anteriores.

³ Los líderes informales son personas que en la sombra ejercer un papel importante en la entidad.

5. Seleccionar y debatir.
6. Ordenar por prioridad o por viabilidad.

c) Reuniones decisorias: posibilitan el contraste de los diferentes puntos de vista de los participantes y de las diferentes informaciones que se posee para elaborar una decisión o una alternativa de solución a un problema. También se suelen repartir tareas de forma consensuada.

El proceso a seguir en estas reuniones puede ser:

1. Presentación.
2. Exposición de las consideraciones y/o posiciones sobre la decisión a tomar.
3. Discusión.
4. Síntesis de consideraciones y/o posiciones.
5. Decisión, por consenso o por votación.
6. Repercusión sobre los miembros del grupo. Este apartado también puede ser tratado previamente, según la decisión de que se trate.

d) Reuniones mixtas. Combinan aspectos de las anteriores. En las asociaciones juveniles son muy habituales, solo que muchas veces no se administran adecuadamente y conlleva a que no se cumplan las funciones previstas.

En todo caso, cuando se plantea una reunión es importante tener presente que sigue una dinámica en tres fases:

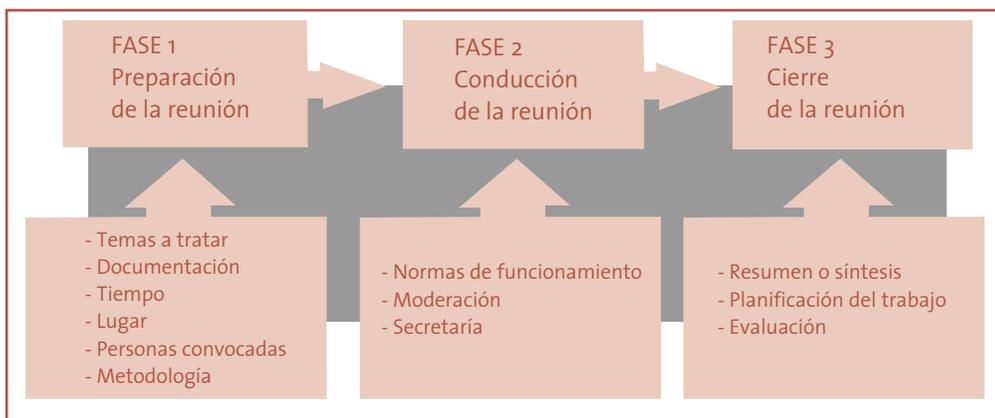


Figura 3: La dinámica de las reuniones

a) Fase 1: Preparación de las reuniones. Es fundamental en el buen resultado de la misma y, con frecuencia, se descuida. Se trata de prever todos aquellos aspectos que van ser necesarios para su planteamiento, desarrollo y desenlace. Entre los más destacados cabe citar:

- **Temas a tratar.** Corresponde al moderador/ra de la reunión definirlos y preparar el orden del día, que puede completarse con aportaciones del equipo. Deben corresponderse con el objetivo de la reunión, de forma que si se trata de una reunión informativa no se pueden incluir temas que provoquen la necesidad de tomar decisiones. Su conocimiento puede quedar definido en la reunión anterior o realizarse por medio de la entrega de una convocatoria con una antelación suficiente.

En la medida de lo posible la ordenación de los temas en el orden del día deben tener una secuencia, que puede ser la siguiente:

- **Acta de la reunión anterior.** Ayuda a encadenar las reuniones y permite poder realizar un seguimiento de las mismas. En ella se recogen las informaciones y decisiones más destacadas.

- **Breves informaciones y/o decisiones.** Permiten entrar suavemente en la reunión y sacarse de encima cuestiones de poca transcendencia.
- **Temas principales.** Es el núcleo de la reunión. Deben adecuarse al tiempo disponible. Si es oportuno se pueden subdividir, de manera que sean más fácil tratarlos y, si procede, tomar decisiones.
- **Temas secundarios,** que no pasa nada si no se llegan a abordar. Esto es de aplicación en aquellas reuniones con tiempo acotado.
- **Documentación.** En la medida que sea posible, cada tema debe estar acompañado de documentación que permita tratarlo. Pueden ir desde un resumen de ideas a datos para tener presentes hasta un informe o un dossier. Es importante que la documentación esté presentada según el orden del día e identificada para no se mezcle (por ejemplo: indicando el número de anexo que se trata y grapándola).
- **Tiempo.** Es aconsejable que las reuniones tengan definidos una hora de inicio y una de finalización. En caso de que sea rígido, esto va condicionar el tratamiento de los temas. En caso de que sea flexible, porque existe margen de ampliación, no se debe caer en el riesgo de que se escape o que provoque divagaciones innecesarias. Sobre todo no se puede caer en la sensación de pérdidas de tiempo o de que las reuniones son eternas. Esto genera predisposición negativa y dinámicas perversas.
- **Lugar.** Es fundamental que las reuniones se realicen en un lugar que facilite la comunicación, en el que existan los menores ruidos comunicativos posibles (entradas y salidas, teléfonos, etc.) y que la disposición sea lo más próxima al círculo. También conviene tener presente que se disponga de espacio suficiente para escribir y, si es necesario, pizarra o medios audiovisuales. Por supuesto, en el espacio de la reunión debe estar disponible el material necesario (folios, bolígrafos, retuladores, *post-its*, etc.).
- **Personas convocadas.** Es clave que se convoquen a las personas adecuadas. Va depender del objetivo y de los temas. En ciertas reuniones no es necesario que se convoque a personas que no les afecta el tema, salvo que sea importante que tengan la información. En otras no se puede quedar gente fuera que se puede sentir desplazada. En definitiva, es necesario de seleccionar a las justas y necesarias.
- **Metodología.** Va depender del tipo de reunión de que se trate o de los temas que se traten. En general siempre se debe tener presente que para cada punto existe una introducción, un desarrollo y unas conclusiones. Es preciso que quede acordado con anterioridad a la reunión qué personas tienen la responsabilidad de coordinar el punto, qué decisiones se tiene que llegar a acordar y cuánto tiempo orientativo hay disponible. Incluso se puede llegar a definir la dinámica de participación a emplear: abierta, rondas de intervención, tormenta de ideas, etc.

b) Fase 2: Conducción de la reunión. Supone llevar a buen término lo planificado. Para ello es conveniente que quede claro desde el principio cuáles son las reglas de juego y cuáles son los roles a desempeñar.

Entre las normas más importantes se deben recordar las siguientes:

- **Puntualidad.** Conviene iniciar la reunión puntualmente, con un tiempo de gracia de 5-10 minutos. En caso contrario es muy probable que se cojan malos hábitos que luego son difíciles de quitar.
- **Intervenciones ordenadas,** con actitud de escucha. Las intervenciones se deben realizar una por una, evitando que dos o más personas hablen al mismo tiempo. Cortar a los demás supone una falta de consideración.
- **No hablar por hablar.** Si las intervenciones no se controlan, el tiempo disponible para cada apartado es muy probable que sea insuficiente. En todo caso, aquellas intervenciones que se extiendan más de lo debido son susceptibles de verse cortadas.

- **Pensar antes de hablar.** Cuando se interviene tiene que aportarse un mensaje claro y comprensible, para lo cual es necesario pensarlo previamente. Para determinados temas incluso tiene que venir pensado de antes de la reunión. Además, y sobre todo en momentos de tensión, este ejercicio impide tenerse que arrepentir de lo dicho.
- **Turnos de palabra,** garantizando que todos los participantes tengan las mismas oportunidades. Es conveniente que todos los participantes intervengan y no se sientan incómodos por no tener la oportunidad de expresarse. Para esto es muy recomendable emplear ruedas de intervención.
- **Consenso mejor que votación.** De no ser posible, definir entonces claramente las propuestas y dejar clara metodología de votación habitual: a mano alzada o secreta, si existen más de dos propuestas que se produzca una segunda votación sobre las dos más votadas, etc.

Los principales roles de conducción corresponden a:

- **El moderador/ra,** que establece los objetivos, la administra y obtiene las conclusiones. Habitualmente es la persona que lidera el grupo. Tiene que centrar periódicamente los temas, recordar los objetivos que se persiguen, sintetizar las ideas expresadas y formular las alternativas que se barajan. Por supuesto debe gestionar el tiempo para que no se le escape.
- **El secretario/a,** que registra la información vital y la mantiene visible. También coteja la exactitud de la información y la distribuye entre los participantes. Es fundamental que exista una persona distinta del coordinador/ra toma nota de los temas tratados porque de no ser así, existe mucho riesgo de que se pierda información, que no se recojan los acuerdos correctamente y que, en definitiva, puedan surgir problemas a posteriori.

c) Fase 3: Cierre de la reunión. Es importante dedicarle cierto tiempo a finalizar adecuadamente la reunión. En ello se juega la eficacia de la misma. A veces algunas de las tareas que se proponen se realizan a medida que se desarrolla la misma. Se trata de:

- **Resumir los temas tratados** y/o sintetizar las decisiones de la reunión, comprobando que lo sintetizado coincide con lo tratado y acordado. A veces se pueden generar problemas por tomar incorrectamente ciertas notas. Lo mejor es asegurar que todos los participantes entendieron lo mismo.
- **Planificar las decisiones tomadas,** dejando claro a qué personas le corresponde administrarlas y en qué plazo se tienen que realizar. También, si es necesario, la metodología a seguir. En definitiva, tiene que poderse evaluar en una reunión futura si se cumplieron o no los acuerdos tomados y para ello se le van pedir cuentas a las personas encargadas.
- **Evaluar la reunión.** Es importante realizar un pequeño ejercicio de análisis de la dinámica seguida, de cara a verbalizarlo y mejorar en el futuro. Suelen salir temas como que se le dedicó demasiado tiempo a un tema o que se inició con retraso. También ayuda a rebajar tensiones que se pudieron producir.

Intentar aplicar el esquema propuesto en las reuniones de las organizaciones juveniles tiene su interés porque de lo contrario es muy fácil que llegue un momento que se produce cansancio por que se percibe que no se avanza y que se le dedica demasiado tiempo a hablar, llegando muchas veces a convertirse en sesiones de retórica en donde importa más defender la posición de cada uno que llegar a un consenso que permita resolver los problemas.

4.3.5 CONFLICTO

La mayor parte de los problemas que surgen en los equipos de trabajo tienen sus orígenes en las relaciones personales. El conflicto hay que definirlo como una situación en la que unas personas o bien persiguen metas diferentes, defienden valores contradictorios, tienen intereses opuestos o, persiguen simultánea y competitivamente la misma meta. La influencia sobre el otro y el control de su conducta son el medio escogido para alcanzar la meta deseada.

El conflicto es necesario y, en cierto sentido, es normal que se produzca si los valores promovidos por la entidad juvenil responden a los de una sociedad pluralista, participativa y democrática. Son manifestaciones de crecimiento, de cambio. Sin embargo, son temidos porque se subestiman los intereses que están en juego y se considera que “no se implica uno en una asociación para tener problemas”. En cierta medida es así, pero decir que “aquí no pasa nada” es una manera como otra cualquiera de cerrar los ojos a los problemas y no garantiza salud asociativa. Por ello es necesario tener consciencia de que los conflictos son normales y únicamente hay que gestionarlos. También es cierto que si el conflicto sobrepasa los límites de lo razonable, entonces sí que se está poniendo en juego la organización y ahí no se puede llegar.

Las causas del conflicto se pueden resumir en tres tipos:

- a) Factores de información.** No todos los miembros del equipo tienen la misma información y eso genera tensiones asociadas a que se generan puntos de vista asimétricos. Un ejemplo puede ser cuando un miembro del equipo se enfrenta con otro porque no desarrolla su labor pero desconoce las circunstancias personales del momento de esa persona.
- b) Factores de percepción.** Supone que ante una misma realidad no todas las personas obtienen las mismas conclusiones. Dado que es subjetiva se ve muy condicionada por afectividades, experiencia, etc., lo cual hace que se dé mucho en las entidades juveniles. A modo de ejemplo, puede darse que algunas personas piensen que en la asociación se dedican recursos adicionales a los previstos a unas actividades en comparación con otras y ello genera una tensión en las personas implicadas en esta última. Esta tensión puede disolverse ella sola o puede generar un conflicto entre equipos.
- c) Factores de rol.** Hace referencia a las tensiones ocasionadas por el desempeño que las distintas personas realizan de su papel. Así, la manera de administrar la coordinación una persona puede provocar que el equipo se enfrente con ella para intentar modificarla o para buscar un sustituto/a. Otro ejemplo habitual en las entidades juveniles es que se produzca un conflicto entre los “viejos” de la asociación y los “nuevos”, porque los primeros pueden defender lo ya establecido y los segundos quieren tener nuevas experiencias.

Las etapas por las que pasa un conflicto son las siguientes:



Figura 4: Etapas del conflicto

1. **Etapa de anticipación.** Es previsible que se produzcan las diferencias .
2. **Etapa de diferencia consciente pero no expresada.** La tensión se expresará en forma de silencios y/o nerviosismo.
3. **Etapa de discusión.** La tensión dará paso a las preguntas y al tipo de lenguaje utilizado.
4. **Etapa de disputa abierta.** Se definen claramente las posiciones y se enfrentan abiertamente.
5. **Etapa de conflicto abierto.** Las partes enfrentadas definirán el resultado en forma de triunfo, derrota, convenio o acuerdo.

En un conflicto es fundamental la actitud de la persona o personas responsables de gestionarlo. Normalmente son los responsables del equipo o incluso directivos de la entidad. En términos generales se pueden adoptar las siguientes actitudes:

- **Evasión.** Se mira para otra parte y no se le da importancia, o simplemente se separan las personas en tensión para evitar el enfrentamiento. Puede que se diluya el problema por sí solo o puede que se acentúe mucho más. En las entidades juveniles, por inexperiencia, se da mucho esta respuesta y los responsables de gestionar el conflicto “desaparecen”, agudizándose la situación.
- **Represión.** Empleando mecanismos de autoridad se corta el problema y no se da alternativa al diálogo y a la negociación. Puede ser útil a corto plazo, pero fácilmente las diferencias saldrán por otro lado. Para ello tiene que haber un “líder” con capacidad de ejercer represivamente.
- **Potenciación.** Se potencia el conflicto con intención de que se busque un resultado clarificador y educativo. Es muy peligroso si se escapa de las manos.
- **Canalización.** Se articula un sistema ordenado de resolución del conflicto de manera que se obtengan soluciones novedosas y enriquecedoras. Se establecen plazos, formas, etc. También es bastante habitual en las entidades juveniles intentar llevar el conflicto por una vía que facilite su resolución. El resultado depende de lo avanzado que se encuentre el proceso.
- **Negociación.** La canalización se concreta en unos representantes de las distintas posiciones que buscan llegar a un acuerdo. Para ello tiene que haber intereses comunes, voluntad negociadora, relación de fuerzas semejante y reconocimiento de la otra parte.
- **Mediación.** Una persona imparcial busca una forma de llegar a una solución. Esta persona no puede posicionarse. No es muy habitual en entidades juveniles.

4.4 La dirección

4.4.1 ROL DIRECTIVO

En la gestión de equipos es fundamental el papel desempeñado por la dirección del grupo. Gráficamente se puede expresar con el director de una orquesta: sin él ésta podría tocar, pero difícilmente se podría llegar a realizar un concierto.

El rol directivo tiene como principal misión llegar a conseguir los objetivos que se plantea el equipo o, si se quiere, es el responsable del cumplimiento de la “tarea”. Ésa es su responsabilidad y de ella tiene que rendir cuentas.

En las entidades juveniles muchas veces este papel se encuentra difuminado y/o no hay personas que estén dispuestas a asumirlo con todas sus consecuencias. Por ello es importante

dedicarle cierta atención. Ciertamente mucho de lo que se va a expresar en relación con la dirección de equipos sería extensible a la dirección de la organización.

4.4.2 FUNCIONES DIRECTIVAS

Ejercer como directivo de un equipo humano es complejo y la manera de aprender no resulta fácil. Una alternativa es observar cómo realizan su tarea otras personas. Otra es formarse o leer sobre el tema y luego intentar aplicarlo.

En todo caso, conviene tener presente cuáles son las funciones más destacadas, que se pueden resumir en el siguiente esquema:

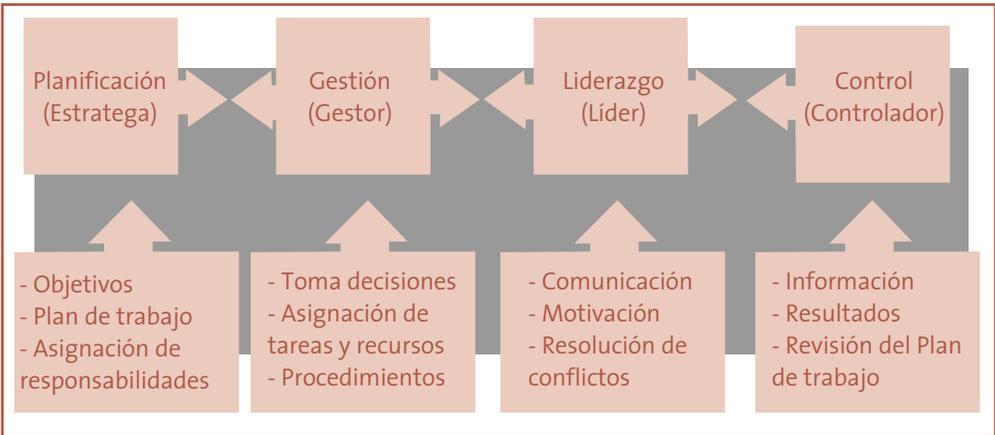


Figura 5: Funciones y dimensiones de la dirección de equipos

a) Planificación. El directivo es el encargado de definir los objetivos del equipo, contando con su participación. Luego debe concretar la manera de conseguirlo en un plan de trabajo, en el que también conviene que se impliquen los miembros del mismo, y del que necesariamente tienen que resultar las responsabilidades a distribuir. Desarrollando esta función los directivos presentan su dimensión de estrategias.

b) Gestión. Se trata de coordinar la puesta en funcionamiento del plan establecido, tomando las decisiones que sean necesarias a medida que vayan surgiendo y asignando tareas y recursos en función de lo previsto y de nuevas necesidades. También se marcan maneras de hacer a través de los procedimientos que haya que implantar. Con el desempeño de estas funciones el directivo presenta su faceta de gestor u organizador.

c) Liderazgo. Supone la capacidad de transmitir entusiasmo, de orientar el comportamiento del equipo, de movilizar todos los esfuerzos en la misma dirección, de dar sentido a lo que se hace. Para liderar es fundamental comunicarse con los miembros del equipo y motivarlos, y cuando sea necesario, gestionar el conflicto que en él se pueda producir. La faceta de líder es la más relacionada con la gestión de equipos eficaces y por ello se tratará más adelante con cierta profundidad.

d) Control. En la medida que se planifica es necesario realizar un seguimiento o control. Para ello es necesario disponer de información del equipo, que va a permitir determinar si se están logrando los resultados propuestos y con ello los objetivos marcados. También per-

mite revisar si el proceso seguido es acorde con el plan de trabajo marcado, si existen desviaciones y porqué. Con ello se pueden realizar ajustes y, en todo caso, se aprende para la próxima vez que haya que planificar. En esta dimensión el directivo ejerce como controlador.

4.4.3 LIDERAZGO

Como se acaba de apuntar, quizá la función de liderazgo es una de las que mayor relevancia tiene en la consecución de equipos eficaces dado que provoca que otras personas hagan algo que, de otra forma, nunca harían. Evidentemente, eso significa que quien ejerza de líder debe ser el que más claro tiene lo que se quiere conseguir. También no puede descuidar las restantes funciones sino puede llegar a convertirse en un flautista de Hamelin que lleva al equipo al precipicio.

De todas formas, conviene aclarar que en términos generales el liderazgo es un fenómeno informal que no está sujeto a normas y que surge siempre en la dinámica del grupo. Así se explica que en las organizaciones juveniles pueden existir líderes que no se corresponden con los directivos. Esto no es malo en sí, simplemente es una realidad que puede ejercer un efecto saludable o que puede ser una fuente de conflictos. Desde esta perspectiva se puede hablar de:

1. Liderazgo único. La persona que ostenta la dirección ejerce de líder en exclusividad. La administración de este liderazgo puede ser, a su vez:

- Autocrático: decide plenamente y no considera las opiniones de los demás. Apenas delega.
- Participativo: decide teniendo en cuenta las opiniones de los demás. Delega y decide.
- Liberal: no decide y deja hacer a los demás. Suele delegar la mayor parte de las decisiones.

Esta forma de dirigir es muy fácil que se convierta en un obstáculo para el desarrollo del equipo, generando dependencia e impidiendo la madurez del grupo.

2. Liderazgo distribuido. Significa que las funciones de liderazgo están abiertas a todos los miembros del grupo, de manera que en función del momento puedan ejercerlo distintas personas. Ello no significa que no pueda existir una persona de referencia, de acuerdo con la responsabilidad de dirección otorgada.

Muchas veces se tiene la impresión de que los líderes nacen y eso no es así: se hacen como resultado de un proceso de vivencia y de madurez dentro de organizaciones. Ciertamente determinados caracteres personales ayudan a ejercer la citada función, pero lo relevante es que se combinen capacidades y comportamientos:

a) Capacidades básicas de un líder “equilibrado”. Deben incorporar de manera justa los siguientes ingredientes:

- Ser referente: dispone de credibilidad técnica, ética y humana para que los demás le sigan. Los líderes que se posicionan sobre todo en este aspecto se denominan “impulsores”. En las entidades juveniles muchas veces esta faceta está distribuida o la ostenta uno de los miembros más antiguos.
- Movilizar a los demás: es capaz de hacer que otros hagan la tarea de forma adecuada, para lo cual dispone de capacidad comunicativa, persuasiva y de arrastre. Los líderes que

desarrollan fundamentalmente esta capacidad son llamados “animadores”. No resulta raro en las organizaciones juveniles que este papel vaya en paralelo con el anterior.

b) Comportamiento de un líder:

● **Como referente:**

- Se pone al frente de los retos.
- Predica con el ejemplo.
- No pasa desapercibido, suscita emociones en los demás.
- Tiende a sentirse aparte del medio y de las personas que lo rodean.

● **Como movilizador:**

- Considera que la organización está formada por personas.
- Cuenta con los demás miembros del equipo.
- Fomenta la colaboración.
- Actúa con flexibilidad y mesura.
- Genera confianza y compromiso entre los miembros del equipo y de éstos con la entidad.
- Utiliza su influencia para lograr orientar a los miembros hacia metas de orden superior.

● **Como observador objetivo:**

- Es capaz de leer correctamente el entorno.
- Valora las capacidades de la entidad.
- Percibe las necesidades de los demás.

● **Como directivo eficaz:**

- Está abierto a posibles mejoras, desarrolla nuevos enfoques.
- Se conoce a sí mismo y a los demás con el fin de sacar lo mejor de cada uno.
- Puede tener problemas para la gestión ordinaria.

4.4.4 ESTILOS DE DIRECCIÓN

Aparte de los estilos directivos asociados al talante del líder (autocrático, participativo y liberal), se pueden definir estilos directivos en función de la situación que se dé. Es lo que se denomina “liderazgo situacional”.

Desde esta perspectiva, los estilos autocrático y liberal son extremos. El primero es habitual en organizaciones muy formales, mientras que el segundo en condiciones de mucha complejidad o en organizaciones con personas de características muy semejantes. Lo más habitual y coherente es el liderazgo participativo, que permite vincular y motivar a los miembros del equipo.

Algunos autores plantean que se pueden dar diversos estilos de dirección según se combine la preocupación por las tareas y la preocupación por las personas. El resultado es el siguiente gráfico:

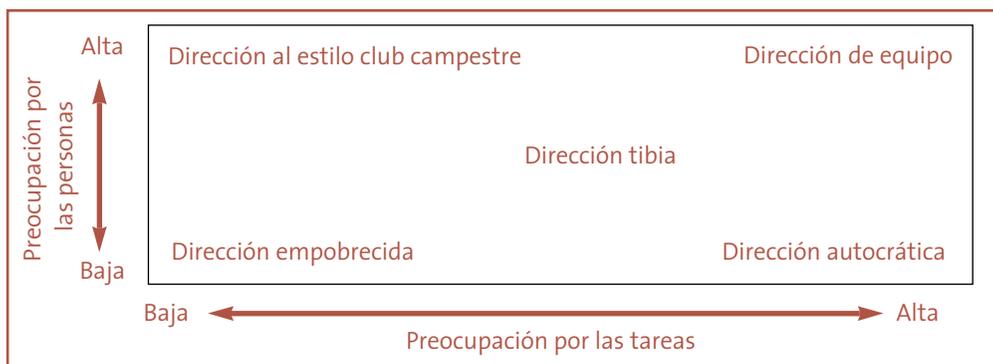


Figura 6: Estilos de dirección de Blake y Mouton

1. **Dirección al estilo club campestre.** Atiende las relaciones de las personas, creando un ambiente amistoso y agradable en el equipo. El ritmo de trabajo es relajado. Seguramente que esta posición se identifica en muchas entidades juveniles que desarrollan el papel de “estar”.
2. **Dirección de equipo.** La realización del trabajo se consigue con personas comprometidas. La interdependencia a través de “un interés común” en los objetivos de la organización produce relaciones de confianza y respeto. Muy habitual en entidades juveniles orientadas hacia los destinatarios.
3. **Dirección tibia.** Busca el equilibrio entre la necesidad de hacer el trabajo y la de conservar la moral del personal en un nivel satisfactorio. Muchas veces se emplea este tipo de dirección cuando en las asociaciones los miembros están enfrascados en exámenes o de vacaciones.
4. **Dirección empobrecida.** La realización de un esfuerzo mínimo por cumplir con la carga de trabajo es apropiada para mantener la pertenencia a la entidad. Suele emplearse en momentos bajos de las entidades juveniles.
5. **Dirección autocrática.** La eficiencia en la tarea proviene de organizar las condiciones de trabajo de manera que haya una mínima interferencia de los elementos humanos. Está muy asociada a entidades juveniles con un responsable muy exigente y personalista, que le preocupa poco el equipo.

Un último enfoque del estilo de dirección hace referencia al liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. Se fundamenta en que existen tres variables que lo condicional, dos de las cuales dependerán directamente del directivo y una tercera del equipo:

a) **Dimensiones dependientes del directivo:**

1. Conducta de tarea. Si es alta significa que el líder define el rol del colaborador (qué hacer, cuándo, cómo y dónde).
2. Conducta de apoyo. Si es alta supone que el líder escucha, atiende, motiva, facilita.

b) **Dimensión dependiente del equipo:**

3. Madurez de los colaboradores:
 - M1: inmaduros. No tienen capacidad para realizar la tarea ni quieren apoyo.
 - M2: algo de madurez. No tienen capacidad pero sí quieren apoyo.
 - M3: elevada madurez. Están capacitados pero no quieren apoyo
 - M4: alta madurez. Tienen capacidad y quieren apoyo.

Para que un estilo de dirección sea eficaz debe darse una relación curvilínea entre el estilo directivo y la madurez de los colaboradores. No existen estilos ni mejores ni peores, sino adaptados o no a la situación. De hecho, un mismo colaborador para distintas tareas puede estar en distintas posiciones de madurez, lo que requerirá distintos estilos de liderazgo. La representación de los mismos es la siguiente:

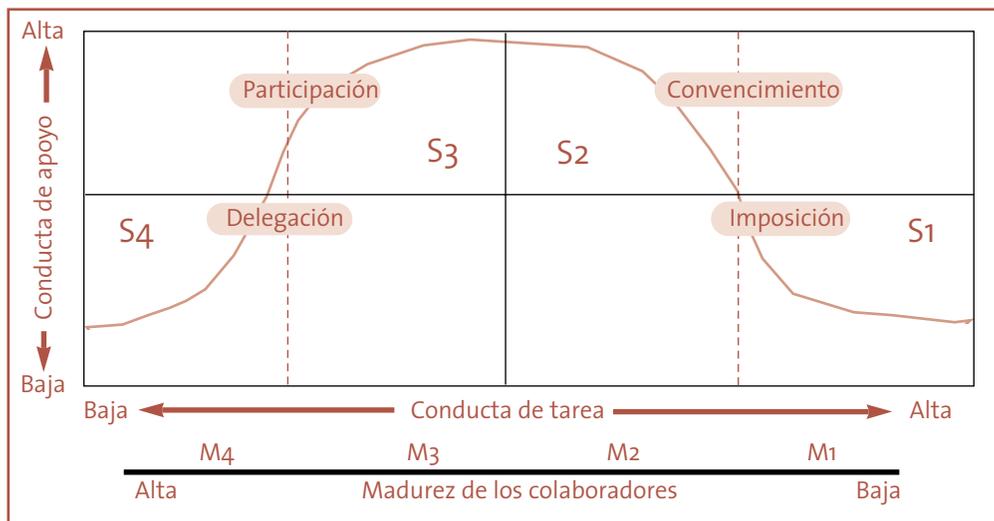


Figura 7: Estilos de dirección de Hersey y Blanchard

a) S1: Imposición.

- Los colaboradores precisan ser dirigidos, que les especifiquen con claridad qué es lo que se debe hacer y cómo.
- Se deben controlar los resultados pero, debido a su alta motivación, no es necesario esforzarse en estimularlos.

b) S2: Convencimiento.

- Los colaboradores continúan necesitando un alto nivel de dirección
- Debido a la crisis de motivación necesitarán ser estimulados mediante felicitaciones y con demandas de opinión respecto a la manera de realizar su trabajo.

c) S3: Participación.

- A los colaboradores les falta confianza y, por lo tanto, se debe mantener el apoyo mediante el reconocimiento de resultados y la involucración en la toma de decisiones.
- El comportamiento directivo en todo caso debe disminuir, delegando.

d) S4: Delegación.

- Al estar los colaboradores altamente motivados y ser suficientemente competentes, se está en condiciones de delegar.

Para sacarle el máximo partido a la metodología que se acaba de detallar, se puede identificar el nivel de desarrollo de los colaboradores según el siguiente proceso:

- 1º Identificar la actividad y sus funciones concretas.
- 2º Determinar habilidades y conocimientos necesarios para realizar las tareas.
- 3º Evaluar los niveles de competencias de los colaboradores respecto a las habilidades y conocimientos requeridos.

- 4º Evaluar el nivel de motivación y autoconfianza de la persona con respecto a esa función.
- 5º Diagnosticar el nivel de desarrollo en función de los niveles de competencia y de dedicación, y decidir el estilo de liderazgo más conveniente.

4.4.5 MOTIVACIÓN

Para que al equipo se le pueda pedir atención a la tarea debe estar suficientemente motivado. Ello redundará en la obtención de los resultados esperados, lo cual significa que el equipo se sentirá satisfecho y se producirán las recompensas materiales y psicológicas adecuadas, que cubren las necesidades de los miembros del equipo. En resumen, el proceso de la motivación se puede describir de la siguiente manera:

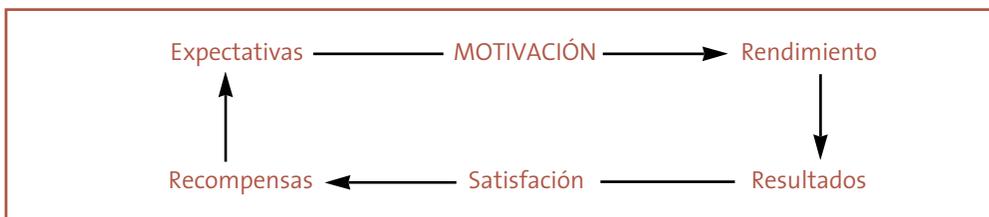


Figura 8: Proceso de la motivación

Para poder entender la motivación es conveniente conocer cuáles son las necesidades que buscan cubrir las personas. El esquema básico es el propuesto por Maslow:



Figura 9: Necesidades humanas según Maslow

1. Necesidades básicas:

- a) **Necesidades fisiológicas**, es decir, lo mínimo para vivir: agua, comida, vestido, salud, etcétera.
- b) **Necesidades de seguridad**, que supone pensar en terminos de sostenimiento futuro. Se refiere a seguridad en el trabajo, seguridad económica (ahorros), etc.
- c) **Necesidades de afecto**. Supone la amistad, la relación interpersonal, el sentido de ser aceptado, etc.

2. Necesidades superiores:

d) **Necesidades de estima.** Se refiere a recibir de los demás respeto por los trabajos realizados y por el prestigio alcanzado, así como la autoestima. Se manifiesta en términos de querer alcanzar poder, de dominar lo que se hace, de recibir reconocimientos, etc.

e) **Autorrealización,** lo cual supone querer llegar al máximo de las capacidades y habilidades. En esta situación se fomenta el desarrollo del mayor potencial creativo.

El responsable del equipo debe conocer qué necesidades buscan cubrir los miembros del mismo para así poder incidir en la mayor medida posible sobre ellas. En todo caso, debe buscar proporcionar el ambiente y el tipo de trabajo que permita a las personas dedicar su esfuerzo a actividades que sean como mínimo interesantes, que impliquen desafíos y que conlleven relaciones sociales satisfactorias, además de reconocimiento y autonomía.

En las entidades juveniles es muy habitual tener que moverse en los niveles de necesidades afectivas y de estima. Por ello es muy importante conocer la psicología de los jóvenes e incorporarla en la labor directiva.

4.4.6 TOMA DE DECISIONES

Además de liderar, otra de las funciones más destacadas de los responsables de los equipos es decidir, o sea, elegir entre varias opciones posibles para resolver un problema concreto o buscar un objetivo predeterminado. Para decidir es fundamental disponer de información y conocer el objetivo que se pretende.

Después de la decisión vendrá la acción, que proporciona nueva información y puede condicionar de nuevo la toma de decisión realizada.

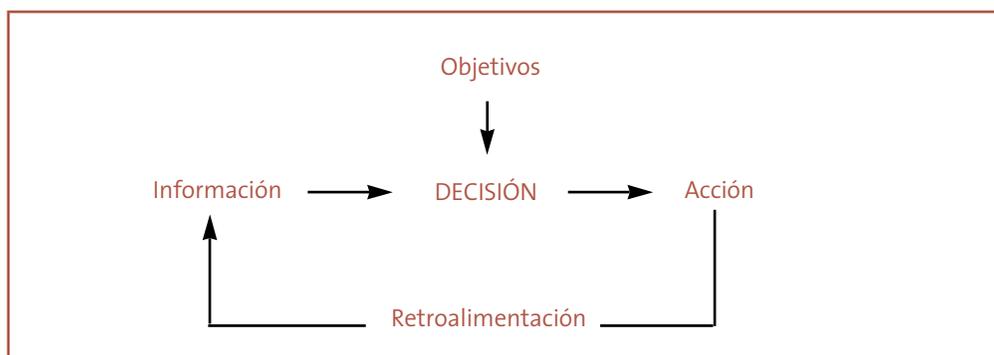


Figura 10: Proceso de la toma de decisiones

En el proceso descrito se puede detallar en mayor medida dado que cada apartado supone la realización de diversos pasos:

1. Información o fase de análisis.

- Identificar el problema.

- Recabar datos.
 - Procesar datos.
 - Definir el problema para el que se va tomar la decisión.
2. **Decisión o fase de diseño.**
- Establecer el objetivo.
 - Generar alternativas.
 - Evaluar las alternativas.
 - Seleccionar la alternativa.
3. **Acción o fase de implantación.**
- Aplicar la alternativa decidida.
 - Evaluar y controlar si se cumple el objetivo marcado.
 - Modificar la decisión si se perciben desajustes en el cumplimiento del objetivo.

Las decisiones se pueden clasificar en función de las siguientes categorías, lo cual pone en evidencia la complejidad que lleva asociada:

- a) **En función del nivel de estructuración.**
- Programadas: está prevista la situación que la provoca. Por ejemplo, la presentación a una subvención.
 - No programadas: no se prevee la situación que la provoca. Es el caso de que un responsable abandona su puesto e inmediatamente hay que buscar una solución.
- b) **En función de su jerarquía.**
- Estratégicas, que se toman en el más alto nivel de dirección de la entidad. Un ejemplo sería montar un equipo de trabajo.
 - Tácticas, que corresponden a niveles intermedios (áreas, equipos, etc.). Siguiendo el ejemplo, sería la manera de organizar el equipo de trabajo.
 - Operativas, que tienen que ver directamente con la realización concreta de la acción. Podría ser decidir quién presenta una campaña a los medios de comunicación y qué día.
- c) **En función del grado de complejidad.**
- Rutinarias o repetitivas.
 - Selectivas, lo cual supone que son muy específicas.
 - Innovadoras, o lo que es lo mismo, que supone renovación y cambio.
 - Creativas o de nuevo cuño.
- d) **En función de su finalidad.**
- De planificación: supone reflexionar sobre lo que debe hacerse.
 - De implantación o ejecución: supone llevar a término lo propuesto.
 - De control de lo que se ha hecho.
- e) **En función de las condiciones de la información**
- En situación de certidumbre. La información es completa.
 - En situación de riesgo. No existe toda la información que se precisa.
 - En situación de incertidumbre. Apenas se dispone de información.
- f) **En función de la anticipación:**
- Proactivas o anticipándose. Supone la búsqueda de éxito.
 - Reactivas o defensivas. Supone evitar el fracaso.

Uno de los aspectos más relevantes en las entidades juveniles en relación con la toma de decisiones es la participación que hacen los miembros del equipo en las mismas. Ya se

comentó que puede haber dos extremos: el directivo autócrata y el liberal. Entre ambos puede haber distintas posibilidades, que se resumen en el siguiente esquema:

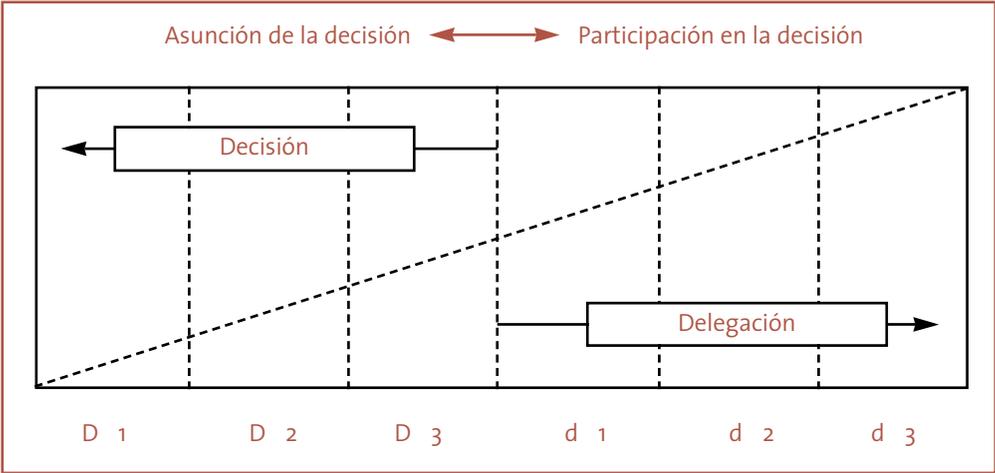


Figura 11: Etapas en el proceso de decisión-delegación

- a) D1: Decide sólo el responsable. Posteriormente informa de la decisión y sus consecuencias a los miembros del equipo.
- b) D2: Se informa preguntando a algunos de los miembros del equipo y decide luego. Informa de su decisión y de sus consecuencias a todos.
- c) D3: Se informa preguntando individualmente a los miembros del equipo y decide luego. Informa de su decisión y de sus consecuencias a todos.
- d) d1: Propone el problema a su equipo, discuten y deciden entre todos. Hace participar a todos de la decisión y de sus consecuencias.
- e) d2: Propone el problema, aportando una solución, coincida o no con la del equipo. Asume como propia la decisión tomada por el equipo al final. Hace participar a todos de la decisión y de sus consecuencias.
- f) d3: Propone el problema al equipo, no aportando ni presionando con su solución personal. Asume como propia la decisión tomada por el equipo al final. Hace participar a todos de la decisión y de sus consecuencias.

En función del asunto a tratar va a ser la posición que se adopta dentro del esquema propuesto. Una sugerencia es emplear una combinación de criterios como la siguiente:

- Criterio de valor, que se emplea cuando tiene relevancia la decisión. Según este criterio se descartarían las posiciones d2 y d3.
- Criterio de información. Existe cuando el que decide no tiene toda la información y puede obtenerla de los miembros del equipo. En este caso se elimina la posición D1.
- Criterio de tiempo. Aparece cuando la situación se degrada con el paso del tiempo. Cuanta mayor premura más se produce un acercamiento a posiciones decisoras. Si se dispone de tiempo es recomendable acercarse a posiciones delegadoras.
- Criterio de motivación. Se da en el caso de que la decisión afecte a los intereses de los miembros del equipo y, por lo tanto, afecte a su motivación. Se eliminan las posiciones D1 y D2 y se tiende a posiciones delegadoras.

Un ejemplo de la aplicación de este procedimiento puede hacer referencia a nombrar al responsable de una actividad nueva que es necesario implantar en quince días y para cuyo puesto existen varios candidatos. Los pasos serían los siguientes:

- Dada la importancia de la decisión, por el criterio del valor habría que descartar d2 y d3.
- Como no se conoce bien quién podría desempeñar mejor la función, por el criterio de información, habría que eliminar la posición D1.
- La decisión, si se hace mal, puede generar desmotivación entre los miembros del equipo. Por tal motivo es necesario prescindir de las posiciones D1 y D2 y acercarse a d1 y d2.
- Como hay poco tiempo para tomar la decisión conviene acercarse a D3 y d1.
- En definitiva, parece oportuno que la decisión tiene que moverse entre D3 y d1. La elección dependerá de la valoración que realice el responsable del equipo del contexto en el que se mueve.

Como se puede imaginar, tomar decisiones de manera participativa tiene sus ventajas. Entre ellas destaca que el nivel de conocimientos y experiencia del grupo es superior al nivel individual, que es más fácil que afloren todos los elementos necesarios para la toma de decisiones, que quien más sabe de una cuestión y de cómo mejorarla es quien la lleva a cabo y que involucrar a los miembros del equipo en la toma de decisiones ayuda a motivarlos para su implantación.

Los problemas asociados a la toma de decisiones en equipo residen en que consume tiempo, que si no se plantea bien el método de discusión pueden resultar decisiones sesgadas y que a veces por evitar situaciones de conflicto se precipitan tomas de decisiones.

4.5 Referencias bibliográficas

- Cabanelas Omil, J. (1997): “La estructura de la empresa”. Parte tercera del libro *Dirección de empresas. Bases en un entorno abierto y dinámico*. Ediciones Pirámide.
- D`Souza, A. (1996): *Manual del líder*. Tres volúmenes. Sal Terrae
- Fundación Esplai (2001): “Las reuniones. Como acabar de una vez con las reuniones pesadas”. *Cuadernos prácticos* nº 1.
- Fundación Esplai (2001): “Los equipos. Cómo trabajar juntos sin tirarnos los trastos”. *Cuadernos prácticos* nº 3.

CAPÍTULO 5: GESTIÓN FINANCIERA MODERNA

5.1 La financiación asociativa: participando en el “teatrillo económico”

Cada vez es más frecuente oír hablar de que las asociaciones (también denominadas en general organizaciones no lucrativas, ONLs) pertenecen al tercer sector o sector no lucrativo¹. Varios son los motivos que lo justifican y entre ellos uno de índole económica: cada vez tienen mayor presencia en la economía. Por lo tanto se ponen a la altura del sector público y del sector lucrativo o empresarial, eso sí, en consideración de hermano pequeño.

Los tres sectores citados interactúan entre sí cada vez más. El resultado es un “teatrillo económico” en el que se representa la escena del intercambio de recursos por servicios. Su esquematización queda reflejada en la siguiente figura:

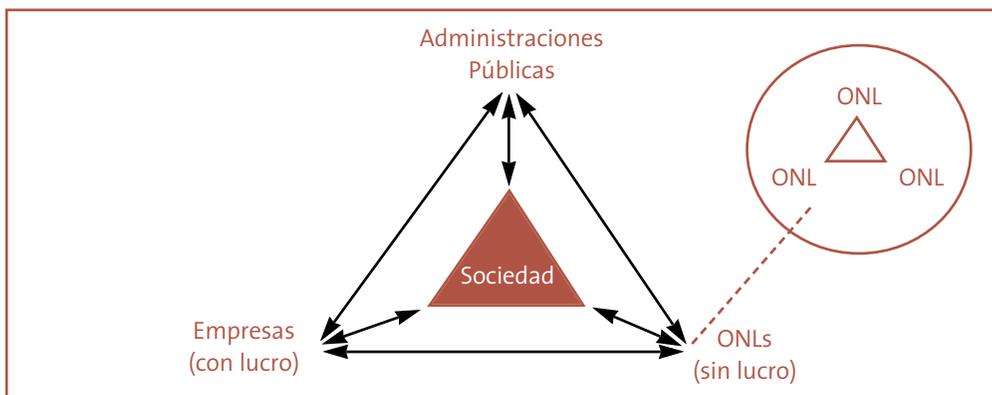


Figura 1: El “teatrillo económico”

El punto de partida del “teatrillo económico” es que la sociedad precisa satisfacer sus necesidades y para ello se puede dirigir a cualquiera de los tres sectores citados. A su vez, cada uno de estos sectores está compuesto por diversos agentes, que se presentan ante la sociedad porque consideran que tienen algo que aportar. Por ejemplo, las familias solicitan crecientemente servicios de educación no formal para sus hijos y, hoy en día, tanto ayuntamientos, empresas de servicios o asociaciones infanto-juveniles están respondiendo a esa demanda. Eso sí, existen diferencias entre unos y otros.

Es claro que unos agentes ofrecen productos o servicios distintos que los otros, pero también sucede que en muchas ocasiones ofrecen lo mismo. En el primer caso suele haber una relación de cordialidad, respeto e incluso de cooperación; en el segundo es frecuente que la relación sea de competencia, aunque también se podrían buscar mecanismos de cooperación.

¹Es importante dejar claro que estas entidades pueden obtener un resultado final de ejercicio positivo (beneficio). Lo que las hace “no lucrativas” es el hecho de que, por estatutos, no los pueden distribuir, necesariamente los tienen que revertir en el cumplimiento de los fines de la asociación.

Seguendo con el ejemplo anterior, los servicios que ofrece un ayuntamiento para la educación no formal pueden ir desde ofrecer talleres esporádicos hasta crear programas específicos de ludotecas, ocio comunitario, etc. Las empresas en este campo lo tienen más limitado, pero también presentan ofertas de ludotecas, mediatecas, etc. Las asociaciones juveniles tienen un campo de acción amplio y están en condiciones de ofrecer múltiples servicios de ocio y tiempo libre, entre los que están dinámicas de grupos, ludotecas, espacios infantiles y juveniles, etc.

Las diferencias que hay entre unos servicios y otros residen en la manera de organizarlos, los valores que se promueven, las dinámicas de participación empleadas, etc., y, lo que interesa en estos momentos, la forma de financiarlos. Porque las administraciones públicas emplean habitualmente fondos de sus presupuestos (que proceden de los impuestos de los ciudadanos), las empresas cobran un precio (y por eso en este caso tienen ciertos problemas para introducirse) y las asociaciones tienen que combinar el cobro de un precio (normalmente a través de cuotas de socios o semejantes) y la financiación pública que reciban a través de una subvención.

Además, en los últimos años se están produciendo muchos cambios dado que la demanda de servicios es creciente y los recursos públicos dedicados a estos menesteres o no crecen o crecen a un ritmo inferior a la demanda. Por lo tanto, aparece un problema de financiación que afecta claramente a las ONLs, y en particular a las entidades juveniles: o hacen más hincapié en la financiación propia a través de las cuotas que le cobran directamente a los usuarios, o buscan alternativas creativas para cubrir los costes que le permitan sobrevivir.

Estas alternativas tienen que ver con fórmulas de colaboración creciente con otras asociaciones y con el mundo empresarial, o con acciones de captación de fondos directos de la sociedad. En el primer caso se podría estar hablando de buscar un patrocinador de la ludoteca (p.e.: editoriales, librerías, tiendas de juguetes, etc.) o la organización de un proyecto de ludoteca conjunto entre varias asociaciones para el barrio; en el segundo, realizar algún acto relevante relacionado con los destinatarios como podría ser una carrera popular infantil o un festival infantil.

En definitiva, cada vez más todos los participantes en el “teatrillo económico” interactúan con el fin de dar respuesta a las demandas sociales. Hasta la década pasada, la interacción de las ONLs se dirigía fundamentalmente hacia las administraciones públicas y, en menor medida, hacia su base social (socios/as, usuarios/as, etc). Últimamente, la escena incorpora como protagonistas principales a la sociedad y a las empresas, además de fomentar la cooperación interasociativa. Evidentemente, se complejizan los diálogos y las representaciones, pero no anticipar estas tendencias puede significar no tener público en las actuaciones de un futuro próximo.

5.2 Financiación tradicional *versus* financiación moderna

Es conocido que la financiación de las asociaciones en general, y de las juveniles en particular, es uno de los grandes hándicaps que condicionan su desarrollo. En la medida en que se logran estabilizar las fuentes de financiación, más fácil resulta estabilizar la dinámica de la asociación. Con ello no se quiere decir que los recursos monetarios sean el eje central de la misma, pero sí el aceite que facilita que la creatividad y los recursos humanos se combinen adecuadamente.

Ahora bien, es necesario recordar que la financiación de las asociaciones juveniles presenta una dificultad añadida a la de los otros agentes del “teatrillo económico”: habitualmente tiene que combinar la atención a dos públicos, los beneficiarios de los servicios² y los financiadores externos, sean administraciones públicas u otros agentes. Eso significa la incorporación de objetivos de satisfacción de necesidades para los primeros, y objetivos de gestión y de comunicación para los segundos. El resultado es un esfuerzo elevado y especializado, que complejiza la consecución de recursos monetarios.

A partir de esta reflexión se pueden explicar dos modelos de gestión financiera: el tradicional y el moderno, que exagerando un poco sus características se pueden describir del siguiente modo:

A) La financiación tradicional.

- Fuentes de financiación muy concentradas. Pivotan sobre la financiación pública y, en menor medida, sobre las cuotas de socios y/o usuarios. Son fuentes de una cuantía limitada y que se comportan con cierta estabilidad. La financiación de empresas y la captación de fondos son testimoniales.
- Financiación supeditada a la actividad. Lo que más atrae es organizar y llevar a cabo una actividad. Lograr la subvención y/o los patrocinios necesarios es más latoso, de manera que se tiende a dedicarle el mínimo tiempo posible. El resultado es que no se cuidan los detalles de publicidad (p.e.: sólo se coloca en los carteles) o no se cuida la relación con el financiador posterior a la actividad (p.e.: se presentan unas memorias de muy baja calidad). En otras palabras, se prioriza al destinatario y se descuida el financiador.
- Planificación financiera inexistente. Como mucho se toman los datos de los ingresos del año anterior y se reproducen para el año siguiente. Incluso hay casos en los que se trabaja sobre la base de ver cuánto dinero está depositado en el banco y en función del mismo se hacen o no actividades. En caso de que para una actividad no lleguen los fondos existentes y exista mucho interés en realizarla, entonces es cuando se activa la maquinaria para buscar nuevos fondos. A esta actitud se le denomina “financiación reactiva”.
- Gestión financiera formal. Básicamente consiste en realizar unos cálculos iniciales de ingreso, si es que se llega a hacer. Luego se contabilizan los ingresos y si es necesario en algún momento se realiza un seguimiento de los mismos para determinar actuaciones. Además, el sistema de control de la financiación se realiza a través del control de la liquidez de caja y bancos. De nuevo se manifiesta la actitud reactiva, que difícilmente genera estrategias de crecimiento del ingreso, o como mucho son estrategias aisladas.
- Dependencia, asociada a la concentración de fuentes de financiación. También existe el riesgo del “efecto veleta”: la actividad está sometida a los vaivenes que puedan surgir de las prioridades que los responsables públicos puedan tener. Por ejemplo, si la prioridad es fomentar acciones relacionadas con el año internacional del voluntariado, para esa dirección se tienen que dirigir los programas, dejando de hacer lo que se venía haciendo en años anteriores.
- Ausencia de comunicación. Por lo expresado hasta ahora, ni interesa ni se necesita dar a conocer la gestión financiera realizada. Como mucho en la asamblea de socios. Por lo tanto, en el boletín de la entidad no se dan cuentas de los ingresos con cierto detalle, no se da a conocer el incremento de socios producido o la entrada de financiación de patrocinadores. Con ello

²Entiéndanse en todo momento que la utilización de la expresión “servicios” se realiza en sentido amplio y hace referencia a la atención de las necesidades que tiene la base social de la entidad.

no se genera la transparencia suficiente como para emprender nuevas acciones de búsqueda de fondos, ni se proporciona confianza para facilitar el acercamiento a financiadores privados.

B) La financiación moderna.

- Fuentes de financiación diversificadas. La financiación pública tiene un peso importante aunque no fundamental. Se potencia la financiación propia a través de las cuotas de socios y/o usuarios, así como la financiación de empresas y la captación de fondos. En este caso es habitual que se necesiten mayores cantidades y que exista una elevada incertidumbre en las fuentes ajenas. Por ello es necesario distribuir el peso de la financiación para evitar riesgos.

- Financiación en el mismo plano que la actividad. Aunque se le da importancia a la realización de la programación, también se le otorga a la gestión de la financiación. En este caso, puede que haya personas dedicadas especialmente a buscar los recursos y a estar atentos para satisfacer las demandas de los financiadores: se refuerza la publicidad (p.e.: se coloca en los carteles y en el espacio de la actividad, se comenta por megafonía, etc.), se realiza un reportaje fotográfico y se elabora una buena memoria, etc. En definitiva, se busca cubrir las necesidades de comunicación de los financiadores y demostrar la relevancia de las actividades financiadas.

- Planificación financiera. Al principio del ejercicio se define una programación y por lo tanto unas actividades que se desean realizar. Posiblemente para ello se emplee como punto de partida las actividades del año anterior, de las que puede haber orientaciones de coste. Por otro lado se analizan los ingresos que previsiblemente se esperan tener. Todo ello, junto con las nuevas propuestas que se realicen, se trasladan a un presupuesto de ingresos y gastos, resultando la necesidad de financiación que hay que buscar. Es entonces cuando se establecen las fórmulas para cubrir el diferencial existente. A esta actitud se le denomina “financiación proactiva”.

También es cierto que a medida que se avanza en la programación pueden aparecer nuevas necesidades y nuevos ingresos. Entonces lo que se hace es actualizar el presupuesto. Parece claro que para este tipo de gestión financiera es necesario que alguna persona tenga esta responsabilidad específicamente: una posibilidad clara es la de asignárselo al tesorero/a, que deberá asumirlo con fuerza.

- Gestión financiera como herramienta para la toma de decisiones. Primero se realiza el presupuesto de ingreso. Después se lleva a cabo un seguimiento activo de los ingresos, a través de la contabilidad en vez de la liquidez disponible. Ello da una información más exacta del cumplimiento de las estrategias de ingreso adoptadas y de cuánto es factible llevar adelante o no la programación prevista.

- Autonomía, asociada a la diversificación de fuentes de financiación. Una parte importante de la programación no depende de la financiación ajena, sino de la financiación propia. Esto permite evitar el “efecto veleta”, aprovechando las prioridades de las administraciones públicas sólo si entran dentro de la línea marcada por la asociación.

- Comunicación activa. Por lo expresado hasta ahora, es fundamental dar a conocer la gestión financiera realizada. Esto proporciona una imagen de preocupación por progresar en la consecución de los objetivos y aparece en toda cuanta ocasión se tercia (boletín de la entidad, asambleas, ciertas comunicaciones con financiadores, etc.). Con ello se genera la transparencia suficiente como para emprender nuevas acciones de búsqueda de fondos entre la base social y financiadores externos. En todo caso es necesario advertir que si se adopta una estrategia de comunicación activa hay que extremar el cuidado con lo que se transmite, porque puede ser contraproducente con la ansia de obtención de fondos.

Conviene indicar que ambos modelos no se tienen por qué dar de una manera pura. Lo más habitual es que se presenten elementos combinados, lo cual es lógico en función del escalón en el que se encuentre la entidad o del momento vital de la misma. En todo caso, la preponderancia de los elementos de un modelo u otro será lo que determina en cuál está asentado la entidad.

En resumen, los elementos característicos de cada uno de los dos modelos quedan reflejados en la siguiente tabla:

ELEMENTO	FINANCIACIÓN TRADICIONAL	FINANCIACIÓN MODERNA
Fuentes de financiación	Concentradas, en contextos de estabilidad	Diversificadas, en contextos de incertidumbre
Financiación y actividad	Actividad supedita a financiación	Igualdad
Planificación financiera	No	Sí
Estrategia financiera	Reactiva	Proactiva
Gestión financiera	Formal	Herramienta de decisión
Relación con financiadores	Dependencia	Autonomía
Comunicación	Ausente	Activa

Tabla 1: Modelos de financiación

5.3 Las fuentes de financiación

Las fuentes de financiación se pueden clasificar en base al siguiente esquema:

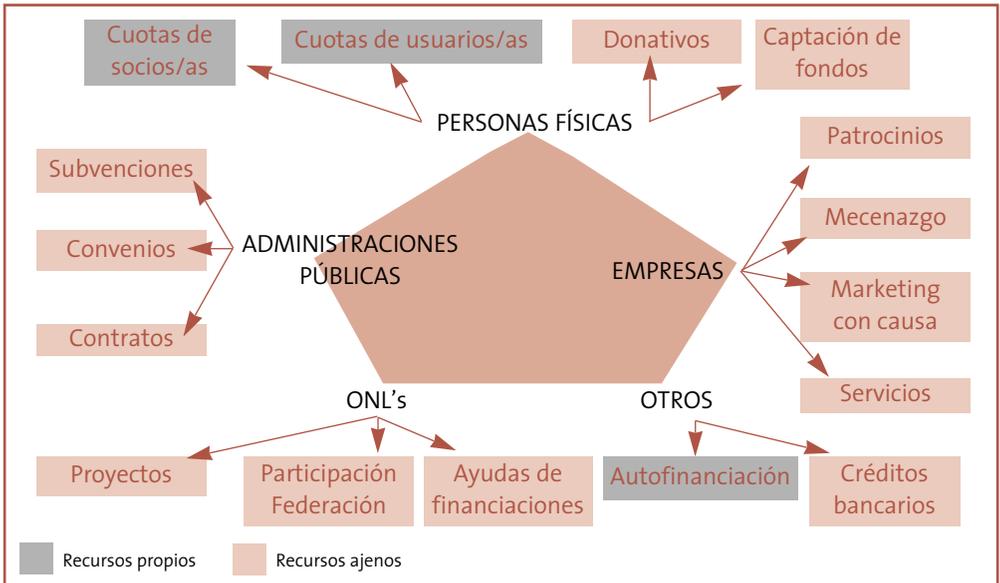


Figura 2: Mapa general de la financiación asociativa

a) Financiación propia. Es aquella sobre la que la asociación tiene un elevado control. Dentro de este apartado se pueden considerar las siguientes fuentes:

1. Cuotas de socios/as. Son los fondos aportados periódicamente por las personas físicas (o jurídicas, en el caso de federaciones) que, teóricamente, permiten el desarrollo ordinario de la entidad. Tienen como contrapartida los servicios básicos ofrecidos y son fundamentales para disponer de autonomía dado que no están condicionados a ninguna actividad concreta. Pueden ser cuotas ordinarias, cuotas de inscripción o cuotas extraordinarias.

2. Cuotas de usuarios/as. Se trata de los ingresos derivados de la realización de actividades dirigidas a personas físicas o jurídicas, sean socios/as o no. En este caso está comprometido el gasto, aunque conviene, si es posible, generar un excedente que contribuya a la financiación general³. El ejemplo típico es la cuota de inscripción en un curso.

3. Autofinanciación. Son los fondos obtenidos por la buena gestión de la asociación. Habitualmente no se consideran ingresos porque no son explícitos, pero resulta de mucho interés tenerlos presentes. Se trata de los recursos monetarios que se dejan de gastar por la realización de esfuerzos de gestión (descuentos en proveedores por volumen de gasto, precios de coste como contrapartida a inserciones publicitarias, recursos en especie, etc.) o inversiones en recursos materiales que posibilitan su rentabilización (p.e.: adquisición de un equipo de música que luego se alquila, etc.).

b) Financiación ajena. En este caso el control sobre las fuentes es reducido y depende fundamentalmente de los financiadores. Las fuentes se pueden dividir en función del tipo de financiador:

1. Personas físicas. Son los fondos aportados esporádicamente por los particulares, bien por la simpatía que tienen para con la asociación (donativos), bien por la participación en actos de captación de fondos (compra de productos promocionales, asistencia a actos festivos, compra de lotería, etc.). En este caso hay dos ámbitos de actuación: el círculo de personas conocidas o la sociedad en general.

2. Empresas. Habitualmente las aportaciones monetarias de las empresas son patrocinios, es decir, una contrapartida a un servicio de publicidad realizado. También pueden ser el resultado de una acción de mecenazgo, es decir, una entrega sin solicitar nada a cambio, que bien puede ser en dinero o en especies. Últimamente están poniéndose de moda las acciones de marketing con causa: la empresa utiliza el nombre o una actividad de la asociación para promocionar un producto o un servicio. A mayor número de ventas, más aportación de fondos. Un ejemplo bastante habitual es el que realizan muchas distribuidoras de agua mineral. Por último, las empresas también pueden demandar servicios, que pagan según el precio pactado. Actuaciones artísticas en un centro comercial o la realización de campamentos para los hijos de los trabajadores son algunos de los ejemplos más corrientes.

3. Administraciones públicas. La vía habitual de financiación es la subvención, que en teoría no es más que el apoyo a un tipo de acciones que las administraciones están interesadas en promover. Un paso más allá es el convenio, en el que la administración y la asociación se comprometen conjuntamente a promocionar un determinado servicio según unas condiciones pactadas. Normalmente dan mayor estabilidad financiera que las subvenciones y permiten plantearse acciones de medio plazo. Por último, las asociaciones también se pueden presentar a concursos públicos y realizar contratos con la administración pública⁴.

³Muchas veces lo que se hace es discriminar precios en función de la relación con la asociación. Así, los socios/as tienen una cuota rebajada en relación con los que no lo son. Esa diferencia sería, en teoría, lo que se debería destinar al excedente marcado.

⁴Una asociación puede realizar actividades económicas siempre que se desarrollen dentro de sus fines fundacionales. Para ello lo único que tiene que hacer es solicitar el IAE correspondiente y realizar una gestión completa (pagar Impuesto de sociedades e IVA, realizar retenciones del IRPF, llevar contabilidad formal, etc.). A veces es una buena forma de dimensionarse. Lo único que no hay que perder de vista es que esta actividad suponga la desaparición del espíritu asociativo original.

4. **ONLs.** La cooperación con otras asociaciones puede redundar en la obtención de fondos. Una posibilidad es la realización de proyectos conjuntos, como por ejemplo la participación en un proyecto de integración social capitaneado por una gran organización. Otra fórmula es la participación en federaciones, de manera que se pueden acceder a fuentes de financiación que antes era impensable. Un ejemplo claro son las subvenciones del IRPF, que en el ámbito de juventud fundamentalmente van dirigidas a estructuras de segundo y tercer orden, y que en cascada llegan a proyectos de las asociaciones territoriales. También puede ocurrir con ayudas europeas. Por último, hay fundaciones que tienen abiertas líneas de ayudas a entidades no lucrativas (p.e.: fundaciones de entidades financieras o de empresas de comunicaciones, etc.) para determinados temas como pueden ser el voluntariado, la introducción de nuevas tecnologías, etc.

5. **Crédito.** Una fuente de financiación temporal son las entidades de crédito, que pueden proporcionar recursos en momentos en los que hace falta cubrir un déficit. Se puede utilizar como manera de anticipar ingresos seguros (p.e.: subvenciones), y en ese caso es más fácil. O se puede utilizar para respaldar adquisiciones de locales, mediante un crédito hipotecario, u operaciones de otro tipo, lo que requeriría posiblemente avales personales de los directivos. Esta última opción es muy arriesgada y no es recomendable emplearla.

5.4 La estrategia financiera

5.4.1 EL MAPA DE FINANCIACIÓN

Para plantearse revisar la estrategia de financiación, antes de nada es necesario conocer cómo es el mapa de financiación. Se trata de realizar unos ejercicios de análisis sencillos:

a) **Mapa de financiación del último año cerrado.** Consiste en describir el reparto de las distintas fuentes de financiación sobre el total, en términos absolutos y relativos. Con ello se estaría en condiciones de conocer la foto estática de la financiación (véase figura 3), llegando a cierto nivel de desagregación si fuese necesario (véase tabla 2).

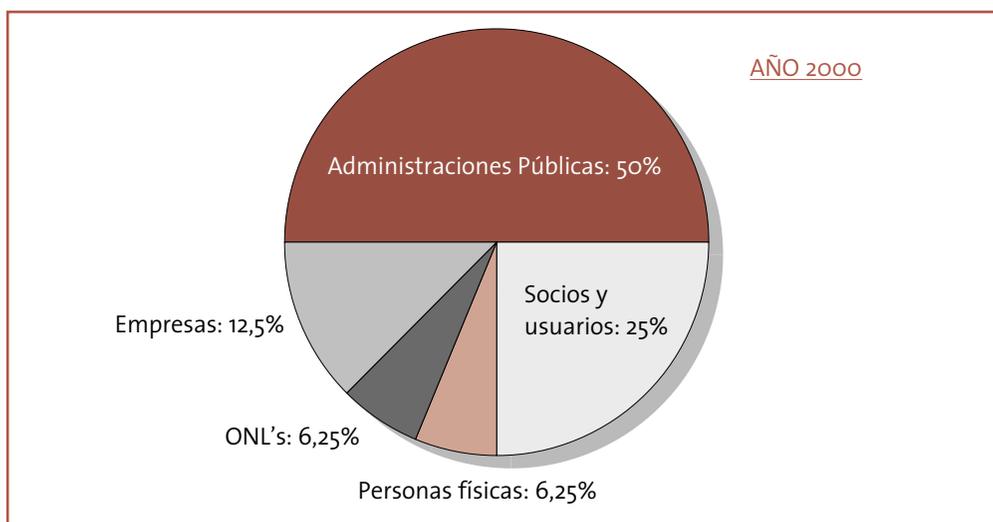


Figura 3: Mapa general de financiación

FUENTE	2000		Observaciones
	Euros	%	
I. Socios y usuarios	1.000	25,00	
I.1 Socios	500	12,50	50 socios/as x 10 €
I.2 Usuarios	500	12,50	100 usuarios/as x 5 €
II. Administraciones Públicas	2.000	50,00	
II.1 Ayuntamiento	400	10,00	Concejalía de Juventud
II.2 Comunidad Autónoma	1.000	25,00	Juventud: 700 €; Cultura: 300 €
II.3 Administración central	600	15,00	INJUVE
II.4 Europa	0	0	-
III. Empresas	500	12,50	
III.1 Empresa A	150	3,75	Colaboración en publicidad.
III.2 Empresa B	350	8,75	Aportación de premios en especie.
IV. ONLs	250	6,25	Colaboración en un Curso
V. Personas físicas	250	6,25	Donativos
VI. Otros	0	0	-
TOTAL	4.000	100	

Tabla 2: Mapa detallado de financiación

b) **Mapa de financiación histórico.** Se trataría de realizar los ejercicios anteriores pero aplicados a varios años, obteniendo así la trayectoria seguida.

FUENTE	2000		2001		2001/2000
	Euros	%	Euros	%	% variación
I. Socios y usuarios	1.000	25,00	1.200	30,00	+20
II. Administraciones Públicas	2.000	50,00	1.500	37,50	-25
III. Empresas	500	12,50	750	18,75	+50
IV. ONLs	250	6,25	300	7,50	+20
V. Personas físicas	250	6,25	250	6,25	0
VI. Otros	0	0	0	0	0
TOTAL	4.000	100	4.000	100	0

Tabla 3: Mapa de financiación histórico

Analizando la tabla 3, y mejor si se dispusiera de una serie más amplia, quedan de manifiesto las estrategias seguidas, pudiéndose discutir sobre la conveniencia de continuar con ellas o no de cara el futuro. Si se emplease un desglose semejante al realizado en la tabla 2, el análisis se podría llevar a niveles más concretos.

c) **Mapa de financiación comparado.** En caso de disponer de información de otras entidades semejantes se podría realizar una comparación con ellas y así comprobar si el comportamiento está dentro de pautas normales o se producen desviaciones destacadas. En este caso sería necesario buscar explicaciones y, si es necesario, tomar medidas. Este ejercicio es factible, por ejemplo, en el seno de una federación o de una coordinadora.

Con los datos disponibles del mapa de financiación ya se está en condiciones de realizar un análisis más profundo de las características de la estrategia seguida. Algunas de las preguntas relevantes a realizar pueden ser:

a) Concentración o diversificación:

- ¿Cuántas fuentes de financiación significativa se manejan habitualmente?
- De haber diversificación, ¿es de fuentes o de subfuentes?
- ¿Hay relativa facilidad de intercambiar fuentes o subfuentes en el tiempo o son fijas?
- ¿Que fuentes están al alza en los últimos años? ¿Que fuentes están a la baja?

b) Dependencia o autonomía:

- ¿Cuál es el peso de la financiación propia en el total?
- ¿Las cuotas de los socios/as soportan el gasto ordinario de mantenimiento de la entidad?
- ¿La financiación pública está sobredimensionada o no? ¿Es subvención o convenio? ¿Proceden de uno o de varios departamentos? ¿Existe riesgo de desestabilización de la entidad si desaparece alguna de las fuentes públicas recibidas?

c) Capacidad o incapacidad de captar fondos privados:

- ¿Cual es el peso de la financiación ajena privada (empresas+ONLs+personas físicas)?
- ¿Está activada la búsqueda de fondos procedentes de empresas?. ¿El planteamiento que se les hace es de “donativo” o de “contrapartida”? ¿Son ingresos testimoniales o tienen cierta consideración?
- ¿Se logra financiación de la relación con otras ONLs? ¿De que tipo es y por cuánto importe?
- ¿Alguna vez se tiene hecho una acción de captación de fondos? ¿Posibilitó la consecución de fondos en términos netos, es decir, después de descontar los gastos?

d) Suficiencia o insuficiencia:

- ¿Son suficientes los ingresos de los últimos años para realizar una programación estable o hay que realizar ajustes?
- ¿Llega la financiación a condicionar la programación o simplemente es un factor más en su ejecución?

5.4.2 ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

A la luz del anterior análisis se detectan las características de la estrategia vigente en el momento actual, con sus ventajas e inconvenientes. Si se valora que son necesarios ajustes o cambios es el momento de definirlos. En todo caso, lo que se proponga debe incorporar el mayor realismo posible puesto que la labor de buscar fondos es extremadamente compleja. Todo ello tiene que estar supeditado necesariamente a los valores de la asociación y a la programación que se pretenda llevar a cabo.

En todo caso, algunas de las modificaciones aconsejables pueden ser las siguientes:

1. **Incrementar la financiación propia**, que permite lograr mayor autonomía y diversificar las fuentes. En relación con esto no se olvide que “nuestros socios/as y/o usuarios/as son lo más importante, es a quien nos debemos”. De alguna manera el importe de la cuota es el

reflejo del compromiso entre asociación y asociados. Si es inexistente o muy reducida significa, en parte, que no cabe esperar mucho de la asociación y que el grado de compromiso del asociado es bajo⁵. Dicho de otra manera, con una cuota “comprometida” la asociación tiene la responsabilidad de reportar cantidad y calidad en los servicios si no quiere que se le borren sus asociados. Por supuesto, hay que estar dispuesto a lo que ello conlleva: un ritmo de actividad importante.

2. Diversificar la financiación pública, evitando en la medida de lo posible la dependencia de un único departamento y/o de la alternancia política. En este sentido, es fundamental desarrollar propuestas dirigidas a distintos niveles administrativos (p.e.: ayuntamientos y comunidades autónomas) y relacionados con distintos ámbitos de actuación (p.e.: juventud y cultura o juventud y acción social).

3. Sustituir subvenciones por convenios. Además, en la medida en que se disponga de proyectos que puedan resultar de interés para las administraciones públicas, hay que intentar buscar un mayor compromiso por parte de ellas. Si se logra ha de intentar materializarse en un convenio, que permite una interlocución más directa y además puede ser plurianual y renovable.

4. Aumentar la participación de la financiación privada. Con ello lo que se quiere indicar es que es necesario tener una actitud de buscar otras fuentes de financiación, procedan de empresas, de ONLs o de particulares. Lógicamente la opción escogida va a depender de la actividad que se pueda ofrecer. En el caso de las empresas lo habitual es buscar notoriedad; las ONLs, por el contrario, buscan generar proyectos conjuntos; y, los particulares, buscan participación y actividades lúdicas.

5. Buscar fórmulas de financiación privada no monetarias. En muchas ocasiones lo que se necesitan son productos o servicios, que en condiciones normales sería necesario pagar. Para las empresas esta vía de financiación les resulta muy atractiva, porque es más barata y no supone un desembolso. A algunas personas especialistas en algún tema prefieren ayudar a resolver un problema y no tener que realizar una aportación. Ciertamente que a otras, que están muy ocupadas, es precisamente todo lo contrario.

5.5 Guía para la gestión financiera moderna

Con el propósito de profundizar en el modelo de financiación moderna, a continuación se ofrece una metodología y unas recomendaciones para su implantación. De una parte se analizará el proceso de planificación y control financiero, para a continuación plantear propuestas de gestión para las distintas fuentes de financiación.

5.5.1 PLANIFICACIÓN FINANCIERA ACTIVA

El punto de partida es disponer de la programación estable de la entidad juvenil. Una vez que se sabe lo que se quiere hacer, se elabora el presupuesto base. Para ello los pasos a seguir son:

a) Determinar ingresos y gastos ordinarios. Se trata de actualizar los datos del año anterior. Aquí se incluirán sobre todo las cuotas de socios y las actividades estables. En los gastos se

⁵Esta afirmación siempre hay que matizarla con el contexto socioeconómico en el que se mueva la entidad, que puede justificar niveles bajos de cuotas.

incorporará la estructura fija imprescindible para poder funcionar y los gastos de esas actividades estables. Debe quedar claro que pueden darse circunstancias que influyan sobre estas partidas, pero salvo que sean evidentes, en principio se consideran que crecen al ritmo del IPC.

b) **Establecer los ingresos y gastos nuevos a partir de la programación.** Por un lado, se saben las actividades nuevas propuestas. Por otro lado, con la información disponible de otros años se puede hacer una previsión de lo que cuestan esas actividades y del dinero que se puede conseguir por las distintas vías. En todo casos son cifras que hay que tomar con mucha cautela.

c) **Determinar la necesidad (capacidad) de financiación inicial.** Se puede emplear un presupuesto financiero como el que sigue:

CONCEPTO	ORDINARIO	NUEVO	HIPÓTESIS INICIAL
I. INGRESO	3.500	1.000	4.500
A. Cuotas socios: 100 (1)	1.000		
B. Actividades ordinarias (2)	2.500		
a. Cuotas usuarios	500		
b. Subvenciones	1.500		
c. Patrocinio	500		
C. Nuevas actividades (3)		1.000	
a. Cuotas usuarios		300	
b. Subvenciones		500	
c. Patrocinio		200	
II. GASTO	5.000	800	5.800
A. Local y gastos ordinarios	3.500		
B. Actividades ordinarias (2)	1.500		
C. Nuevas actividades (3)		800	
III. RESULTADO			-1.300
A. Necesidad de financiación			-1.300
B. Capacidad de financiación			

(1) Son los ingresos por los socios inscritos a principio de ejercicio.
(2) Son las actividades habituales de todos los años. Los ingresos que llevan asociados previsiblemente son las cuotas de los usuarios, una subvención y el patrocinio de dos empresas. También conlleva un gasto directo en material, publicidad, etc.
(3) Son las actividades que se modifican de unos años a otros. En la medida en que se puede se valoran sus costes y se anticipan los ingresos previsibles.

Tabla 4: Cálculo de la necesidad (capacidad) de financiación

A la luz de los resultados de la tabla se pueden realizar algunas apreciaciones interesantes:

- Con las cuotas de los socios no se cubren los gastos de estructura (local y gastos ordinarios). Ello supone que será necesario que las actividades contribuyan a sustentar estos gastos.
- En términos brutos, las actividades ordinarias son superavitarias ($2.500 - 1.500 = 1.000$) y las nuevas también ($1.000 - 800 = 200$). Pero aun así no dan soportado el déficit de gastos de estructura existentes, que se eleva a 1.300.

- Por lo tanto, existe una necesidad de financiación a la que hay que hacer frente. Además, al hablar de previsiones siempre hay que anticipar que no se cumplan las hipótesis de ingreso y/o que aumenten las de gasto. En ese caso todavía sería mayor la necesidad de financiación.

d) **Definir la estrategia para cubrir la necesidad (capacidad) de financiación.** Se trata de escoger entre las alternativas existentes. Algunas de las propuestas que se podrían realizar serían:

- Generar nuevos socios/as, aumentando así la financiación propia. En principio sólo exige establecer los mecanismos a implantar, que pueden llevar cierto gasto asociado. Por lo demás, no tiene contraindicaciones.
- Obtener financiación adicional en las actividades previstas, a través de patrocinios empresariales y/o de incrementos en las cuotas de los usuarios/as. En el caso de los patrocinios, supone generar esfuerzos de comunicación adicionales, que a lo mejor en unas actividades es posible y en otras no. En las cuotas de usuarios/as, también puede ser posible o no según el nivel en el que ya se encuentren: si son bajas no tendría por qué haber problemas, en otro caso habría que pensárselo dos veces.
- Realizar nuevas actividades, que además deben tener una orientación de generar margen bruto (ingresos – gastos directos). Lo que hay que sopesar es si se tiene capacidad para soportarla y si realmente se puede generar margen o no.
- Realizar una acción de captación de fondos, que puede estar o no vinculada a una actividad. Es necesario tener claro que para poder recoger fondos antes hay que sembrarlos, o sea, invertir. El riesgo está en ser capaz de compensar la inversión y el esfuerzo realizado, obteniendo el margen pretendido.
- Prestar servicios a terceros: ONLs o empresas. En este caso es necesario tener en cuenta que posiblemente haya que hacer contrataciones de personal y, según de lo que se trate, gastos asociados por realizar actividades económicas. Por lo tanto, puede ser una opción que requiere mucho esfuerzo, aunque también es cierto que el margen con el que se juegue sea relativamente certero.

Conviene tener presente que para cualquiera de las alternativas hay que jugar con el ingreso previsto y el gasto asociado, obteniendo así el margen previsible. Además, se tiene que contemplar los esfuerzos y recursos necesarios, para ver si es factible contar con ellos o no. De todo lo expuesto saldrá una propuesta, que deberá ser ratificada en los órganos correspondientes.

A modo de ejemplo, puede acordarse una estrategia financiera que combine acciones de financiación de bajo esfuerzo económico, con acciones más complejas. Entre las primeras estarían la búsqueda de nuevos socios, el incremento de precios en las actividades de nueva implantación y la incorporación de nuevos patrocinios. Entre las segundas se podría contemplar una acción de captación de fondos que incluyese un patrocinio y la prestación de un servicio a un tercero. Todo esto quedaría recogido en un nuevo presupuesto financiero.

CONCEPTO	HIPÓTESIS INICIAL	NUEVOS OBJETIVOS	HIPÓTESIS FINAL
I. INGRESO	4.500	2.650	7.150
A. Cuotas socios: 100 + 25	1.000	250	1.250
B. Actividades ordinarias	2.500	200	2.700
<i>a. Cuotas usuarios</i>	500		500
<i>b. Subvenciones</i>	1.500		1.500
<i>c. Patrocinio</i>	500	200	700
C. Nuevas actividades	1.000	200	1.200
<i>a. Cuotas usuarios</i>	300	100	400
<i>b. Subvenciones</i>	500		500
<i>c. Patrocinio</i>	200	100	300
D. Acciones complementarias		2.000	2.000
<i>a. Patrocinio</i>		300	300
<i>b. Captación de fondos</i>		200	200
<i>c. Prestación de servicio</i>		1500	1500
II. GASTO	5.800	1.100	6.900
A. Local y gastos ordinarios	3.500	50	3.550
B. Actividades ordinarias	1.500	50	1.550
C. Nuevas actividades	800	50	850
D. Acciones complementarias		950	950
<i>a. Patrocinio</i>		100	100
<i>b. Captación de fondos</i>		100	100
<i>c. Prestación de servicio</i>		750	750
III. RESULTADO	-1.300	1.550	250
A. Necesidad de financiación	-1.300		
B. Capacidad de financiación		1.550	

Tabla 5: Definición de una estrategia de financiación

Como queda de manifiesto, los nuevos objetivos marcados suponen incrementar más del 50% el ingreso, y, en consecuencia, aumentar la actividad en un porcentaje semejante. ¿Está la asociación en condiciones para realizar este esfuerzo? Aquí radica la decisión. Si la respuesta es afirmativa entonces sería necesario operativizarlo. Si es negativa, entonces habría que buscar alternativas para reducir los gastos de estructura, dado que son insostenibles.

5.5.2 CONTROL FINANCIERO PERIÓDICO

En el supuesto de que la estrategia planteada fuese aprobada, es fácilmente entendible que surja la necesidad de establecer un seguimiento periódico para conocer su grado de cumplimiento. De esta manera se dispone de margen de maniobra para actuar ante desviaciones sobre lo previsto, adoptando las medidas necesarias. Al fin y al cabo, al aprobar la estrategia no se dispone de plena certeza de lo que va a ocurrir y, por lo tanto, se asume un riesgo que es necesario gestionar. De no hacerlo se está jugando a la ruleta rusa y las sorpresas de final de año pueden ser espectaculares.

El control de la planificación financiera puede llevar un ritmo semejante al del seguimiento de la programación. Una práctica habitual es realizarlo trimestralmente mediante un informe de seguimiento como el que se adjunta. Puede ser oportuno separar los datos definitivos de los que todavía son previsiones. También resulta interesante señalar las desviaciones confirmadas (si tienen signo positivo significan incumplimiento y si tienen signo negativo cumplimiento por encima del objetivo)

CONCEPTO	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO TRIMESTRE 2º			
		Datos	Previsión	TOTAL	Desviación
I. INGRESO	7.150	5.050	2.200	7.250	-100
A. Cuotas socios	1.250	1.150	100	1.250	0
B. Actividades ordinarias	2.700	2.000	600	2.600	100
<i>a. Cuotas usuarios</i>	500	200	300	500	0
<i>b. Subvenciones</i>	1.500	1.300	200	1.500	0
<i>c. Patrocinio</i>	700	500	100	600	100
C. Nuevas actividades	1.200	1.300	0	1.300	-100
<i>a. Cuotas usuarios</i>	400	600	0	600	-200
<i>b. Subvenciones</i>	500	300	0	300	200
<i>c. Patrocinio</i>	300	400	0	400	-100
D. Acciones complementarias	2.000	600	1500	2.100	-100
<i>a. Patrocinio</i>	300	350	0	350	-50
<i>b. Captación de fondos</i>	200	250	0	250	-50
<i>c. Prestación de servicio</i>	1500	0	1500	1.500	0
II. GASTO	6.900	4.125	2.850	6.975	-75
A. Local y gastos ordinarios	3.550	1.750	1.800	3.550	0
B. Actividades ordinarias	1.550	1.250	300	1.550	0
C. Nuevas actividades	850	950	0	950	-100
D. Acciones complementarias	950	175	750	925	25
<i>a. Patrocinio</i>	100	125	0	125	-25
<i>b. Captación de fondos</i>	100	50	0	50	50
<i>c. Prestación de servicio</i>	750	0	750	750	0
III. RESULTADO	250	925	-650	275	-25

Tabla 6: Control del presupuesto financiero

Por lo reflejado en la tabla cabe decir que se lleva un buen nivel de ejecución de la planificación financiera, superando el 70% de la misma. Las desviaciones confirmadas no son preocupantes. En todo caso, resta cerrar la prestación del servicio, que es la clave para llegar a final de ejercicio sin problemas. En este punto, en función de cómo discurren las negociaciones en ese tema, así será necesario articular medidas. Es decir, si las negociaciones están cerradas, no hay que preocuparse: únicamente se tiene que velar por la ejecución del resto de ingresos. En caso de que se vean muy verdes, a lo mejor es necesario plantearse alternativas de una manera ágil.

5.5.3 CUOTAS DE SOCIOS/AS

Algunos de los aspectos más relevantes para la mejora de la gestión de las cuotas de socios/as son:

a) Definir los servicios a los que da derecho la cuota. Suele ser habitual que se pague una cuota por estar asociado pero que en ningún momento se sepa muy bien para qué sirve, aparte de para respaldar a la asociación. No se ha de olvidar que el hecho de ser socio supone recibir algún servicio (tangibles o intangibles), que puede ir desde recibir una revista mensualmente hasta poder participar gratuitamente en determinadas actividades, tener descuento en los cursos que se imparten o simplemente sentirse bien por realizar una labor filantrópica. Un buen método de presentar estos servicios es comunicarlos en un tríptico, que además puede servir para conseguir nuevos socios. Además se puede recoger en el documento institucional, en la página web, etc.

b) Revisar el importe de la cuota. Para ello conviene repasar los criterios empleados en su día para establecerlo y para actualizarlo. A partir de esta información se puede discutir si está infravalorado o no. En caso de que sí lo esté conviene plantearse una estrategia de actualización y una fórmula de comunicarlo. Una sugerencia puede ser la remisión de una carta indicando el tiempo que se lleva sin actualizar las cuotas y, además, recordar los servicios que se están recibiendo en estos momentos. Claro que esto sólo se puede hacer si realmente es “vendible”.

En todo caso, no olvidarse de considerar:

- Mecanismos de solidaridad internos. De no existir conviene plantearse si son necesarios o no (p.e.: discriminación entre socios en paro y socios activos, etc.). En caso de existir, comprobar el grado de efectividad que tienen, porque si no funcionan es mejor sacarlos.
- Mecanismos de compensación para los socios/as que ejercen de voluntarios/as. Si la entidad está formada por personas que le dedican mucho tiempo a colaborar y más bien aportan que reciben, entonces es necesario establecer cuotas simbólicas para estas personas.

c) Analizar el grado de eficacia en la gestión de los recibos, revisando la periodicidad, la forma de pago (por caja o por banco), el número de impagados y/o devueltos, y el esfuerzo necesario para su cobro. De todo ello se pueden sacar conclusiones de cara a ganar en eficiencia. Una vía de hacerlo es la gestión bancaria, promoviendo la domiciliación de los recibos y que se paguen en el menor número de veces posible. También realizando avisos periódicos a los socios/as para que tengan al corriente su número de cuenta y eviten las devoluciones, dado que con ello se generan gastos innecesarios. Por último, es conveniente revisar y depurar periódicamente la base de datos que se maneja para evitar errores o datos incorrectos.

d) Estudiar la evolución de las nuevas incorporaciones y de las bajas. De cara a diseñar campañas de captación de nuevos socios/as, es interesante conocer cómo evolucionan las altas y las bajas. Con ello se pueden sacar perfiles y realizar acciones de refuerzo como pueden ser: enviar una carta o un correo electrónico de bienvenida a las nuevas incorporaciones, despedir y dejar las puertas abiertas a los que se retiran, intentar reforzar las nuevas incorporaciones en el grupo de destinatarios más sensible, potenciar que socios inscriban a nuevos socios gratuitamente, etc.

e) Recuperar a ex-socios antiguos con la fórmula de socios-colaboradores. En algún tipo de asociación existe un lazo afectivo muy importante por parte de aquellas personas que pasaron hace años por la entidad. Puede incluso que sean candidatos a que sus hijos puedan hacerse socios. Con ellos es importante buscar alguna forma de atraerlos (p.e.: con motivo del 15 o 25 aniversario) y recordarles lo que se sigue haciendo, de manera que si lo desean pueden contribuir con una cuota simbólica.

5.5.4 CUOTAS DE USUARIOS/AS

Al hablar de cuotas a usuarios/as se está haciendo referencia a precios que se le cobran por recibir directamente algún servicio. Por lo tanto, se trata de reflexionar sobre la gestión de precios y conviene tener en cuenta los siguientes aspectos:

a) Incluir todos los costes al presupuestar. Muchas veces cuando se presupuesta no se contempla que hay que soportar una estructura (local, luz, etc.) y no se incorpora este coste indirecto en los servicios. De esa manera el precio resultante es muy posible que esté infravalorado, generando indirectamente pérdidas en la entidad. Salvo que se tenga valorado y se haga conscientemente, es necesario incorporar, estudiar y/o introducir estos costes indirectos. Se puede hacer a “tanto alzado” o, como conviene, determinando cuáles son estos gastos de estructura por medio de la contabilidad de la asociación. Cuanto más importancia tengan las cuotas de los usuarios/as en el total de los ingresos, más necesario resulta.

b) Buscar siempre resultados positivos en la gestión de la actividad, excepto que haya otros objetivos que no lo aconsejen. Por ejemplo: puede hacerse un presupuesto con previsión de beneficios si se inscribe el límite superior de los admitidos a un curso; pero si resulta que se queda en el límite inferior, se producen pérdidas. Para esto hay que buscar que los beneficios se produzcan más cerca del límite inferior. También es necesario saber decidir antes de empezar una actividad si es viable o no, y saberla suspender llegado el momento, aunque sea a costa de perder la publicidad realizada.

c) Discriminar precios de socios/as frente a precios externos. Esta promoción tiene sentido cuando lo que se quiere es fomentar la entrada de nuevos socios/as o cuando se quiere priorizar la entrada de socios/as frente a personas de fuera. En ambos casos la diferencia debe ser significativa para generar el efecto pretendido, pero sin excederse dado que puede provocarse la picaresca de hacerse socio para participar en la actividad y luego no volver aparecer. Para evitar esto también se puede requerir que los socios/as se beneficiarán si están registrados con anterioridad a la fecha de convocatoria de la actividad.

d) Buscar fórmulas para cobrar por anticipado o al iniciarse la actividad, evitando impagos. Las personas que gestionan formación conocen muy bien esta práctica. Porque lo que se pretende es que no se produzcan inscripciones en falso que lleven a convocar una actividad y luego que resulte deficitaria. En este sentido es interesante la fórmula de realizar un ingreso a cuenta con anterioridad al inicio de la misma y que se entregue el justificante en ese momento. Si el importe es elevado, puede fragmentarse en plazos, de manera que el último siempre se cobre antes de que se acabe la actividad.

e) Cuidar la imagen que se da con los servicios. Muchas veces en la prestación de servicios se está realizando la promoción de la asociación y/o de otros servicios, o simplemente se está garantizando que se pueda repetir. Por ello es fundamental no dar una imagen de desorganización, de informalidad o de incompetencia. En este sentido, la figura de la coordinación tiene consigo también un componente de marketing, siendo fundamental que se haga explícito.

f) Implantar las obligaciones de gestión correspondientes. De partida es conveniente que los servicios que se presten tengan que ver con el fin social de la entidad que queda recogido en los estatutos. De no quedar claro es necesario adaptar los estatutos, lo cual supone un ejercicio de reflexión conjunto importante. No puede responder a una coyuntura.

Por otro lado, la realización de actividades de protección a la infancia y juventud están eximidas de tributar el IVA si la entidad que las realiza tiene reconocido su carácter social (artículo 20.1.8º de la Ley del IVA). Para ello hay que solicitarlo a la Agencia Tributaria y sólo se puede dejar de repercutir IVA en las cuotas de las actividades después de que se lo reconozca.

En la medida en que los servicios que se prestan representan una actividad económica a los ojos de la Agencia Tributaria, es necesario darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE), que gestionan los municipios. El alta en este impuesto se puede hacer en cualquier trimestre del año, liquidándose por los trimestres que restan hasta final de año. Si por cualquier circunstancia la actividad se realizase únicamente en un trimestre se podría solicitar la devolución del impuesto para aquellos inactivos.

Una vez dado de alta el IAE se está en condiciones de emitir facturas (con o sin IVA según se disponga del reconocimiento citado). También comporta otras obligaciones tributarias como liquidar el impuesto de sociedades o la declaración de operaciones con terceros. En caso de tener dudas es recomendable solicitar un asesoramiento especializado.

5.5.5 FINANCIACIÓN PÚBLICA

Tal y como se apuntó en apartados anteriores, los recursos procedentes de las administraciones públicas suelen tener un peso importante en el mapa de financiación de las entidades juveniles. Conviene gestionarlos adecuadamente porque suele ser una fuente relativamente estable, aunque están muy influidos por el ciclo político. Algunos de los aspectos a tener presente en su gestión son:

a) Diversificar las administraciones públicas y los departamentos. Para evitar el riesgo del ciclo político que se produce cada cuatro años, en el que las cuantías y las convocatorias de ayudas sufren ciertas alteraciones, es conveniente tener acceso a distintos niveles administrativos. Además, si coincide que son de distinto color político, se refuerza la posición de neutralidad.

Por otra parte, también es recomendable poder acceder a ayudas de distintos departamentos, en la medida que los de juventud no cubren todas las necesidades que afectan a los jóvenes. Lógicamente va depender del tipo de actividades que se realicen. En los casos en los que existen políticas integrales de juventud, puede que esta necesidad no sea tan evidente.

b) Introducirse en la dinámica de los convenios. Para ello es necesario poder ofrecer un “producto” de calidad. Dicho de otra manera, en general las administraciones públicas se plantean realizar convenios cuando tienen delante una oferta que cubre una línea de acción prioritaria para ellas y que por el motivo que sea no llegan a cubrir. Así, por ejemplo, un convenio para desarrollar una labor de mediación juvenil en hábitos saludables es un ámbito en el que una concejalía de juventud difícilmente puede llegar y que en colaboración con una entidad es factible que se lo plantee.

A la hora de establecer un convenio es importante tener bien claro lo que se pretende y cuánto cuesta. Primero, es necesario poder presentar un proyecto consistente en el que quede claramente justificada la necesidad del objeto del convenio, así como los objetivos a desarrollar y la metodología prevista. No puede ser el fruto de la improvisación, sino que tiene que recoger un proceso madurado por la asociación. Por lo tanto, posiblemente antes del convenio es recomendable que se hayan realizado otras acciones que avalen la propuesta.

Por otro lado, el riesgo de los convenios con la administración pública residen en establecer lo que se denomina “infraprecios”, es decir, un precio por debajo de los costes reales. Muchas veces se hace con la intención de “meter la cabeza” y luego intentar renegociar. La experiencia dice que no suele funcionar. Otras veces tiene que ver con la infravaloración de

los costes que le supone a la asociación. En este caso suele hacer referencia a que no se imputan correctamente los costes de estructura y los de personal al considerar que se trabaja con voluntariado y/o al minimizar lo máximo el personal contratado. Y eso esconde una trampa: el convenio al final exige mucho trabajo y no hay suficiente personal o no está todo lo capacitado que sería deseable. Eso genera una provisión del servicio inferior a lo previsto y, a lo mejor, que no se renueve el convenio, cerrando puertas para futuras negociaciones.

c) Cofinanciar proyectos. Cada vez se valoran más en las administraciones públicas la presentación de proyectos en los que una parte importante de ellos es asumido por la entidad solicitante, bien porque aporta recursos propios, bien porque logra financiarlos con otras administraciones o con agentes privados. La aportación que realiza la asociación puede ser desde monetaria, porque logra fondos, hasta en formato de recursos humanos y/o materiales. Con esta actitud lo que se está demostrando es que no se tiene intención de vivir únicamente a expensas de la Administración, y que lo que se le solicita es una participación, no la sufragación de todos los gastos.

d) Definir antes los proyectos que buscar la financiación, evitando así el “efecto veleta”. Es bastante frecuente que si existe un nivel elevado de dependencia de los fondos públicos, se aguarde a que salgan las convocatorias de subvenciones y que en ese momento, y según de la convocatoria de que se trate, se busque un proyecto que pueda entrar. Este “efecto veleta” se puede comprobar cuando, por ejemplo, se conmemora el Año Internacional del Voluntariado, las administraciones sacan ayudas a programas relacionados con este tema y las asociaciones juveniles abandonan o bajan el ritmo en las líneas de actuación que estaban desarrollando y se meten de cabeza en esta nueva.

Lo que parece más oportuno es que una entidad se plantee acceder a este tipo de ayudas o bien de una manera complementaria, o bien porque una de sus líneas de trabajo sea la promoción del voluntariado. En este caso, el proyecto es previo, posiblemente no será el resultado de la improvisación e, incluso, tendrá más posibilidades de obtener un apoyo fuerte debido a que se puede demostrar trayectoria y saber lo que se trae entre manos.

e) Cuidar la presentación de los proyectos y de las justificaciones. Quizá sea una obviedad, pero lo cierto es que la primera imagen que se obtiene de un proyecto es su presentación. Si no está cuidada en los aspectos formales y, por supuesto, en los contenidos, difícilmente se puede hacer creíble lo que se está planteando. En este sentido, es importante profundizar en la metodología de planificación, con un esquema claro y consistente y una descripción rica en matices y documentación de apoyo (fotografías, esquemas, resúmenes de prensa, etc.). Aunque de menor importancia, también conviene incorporar cierto diseño en la presentación: permite atraer por la vista la atención hacia el proyecto y fijarse más en su contenido.

Lo mismo ocurre cuando se realizan las justificaciones. Ante todo es importante colocar al principio un resumen de lo que se está expresando, para que de una lectura rápida se disponga de los datos y de las valoraciones demandadas. A continuación, conviene proporcionar detalles de lo ejecutado, con imágenes, recopilación de materiales empleados, dossier de prensa, etc.

f) Profundizar en la gestión de las subvenciones y/o convenios. Al igual que se comentaba en el apartado de cuotas de usuarios/as, es necesario contemplar si se está realizando o no actividades económicas. De hacerlo, y por lo tanto darse de alta en el IAE, resulta muy fácil justificar un convenio puesto que consiste únicamente en emitir una factura, evitándose así tener que presentar facturas de cuanto gasto se haya efectuado. La contrapartida es que se exige realizar una gestión interna más compleja. En función del volumen del que se

trata puede o no compensar. En caso de no realizar actividades económicas, será necesario cumplir los criterios de justificación establecidos.

Para todos los casos, es imprescindible disponer de un mecanismo de gestión presupuestaria adecuado. Una propuesta sencilla está realizada en el apartado 5.5.2.

Otra gestión importante es la de la liquidez. En el caso de las subvenciones las formas de pago que pueden producirse son variadas, desde administraciones que anticipan todo o parte de la cantidad concedida, hasta aquellas que pagan varios meses después de ser justificadas. En todo caso, desde el principio es necesario arbitrar cómo se va disponer de liquidez para hacer frente a los gastos que se produzcan. Las alternativas están en disponer de autofinanciación o en lograr financiación bancaria. En cualquiera de los casos, es necesario establecer el procedimiento desde el principio, aunque sobre la marcha haya que hacer ajustes.

5.5.6 COLABORACIÓN CON EMPRESAS

Cada vez se habla más de la colaboración creciente entre las asociaciones y las empresas. Pero también se constata cómo esa colaboración no resulta de todo fácil sobre todo porque son dos culturas muy diferentes que les cuesta comunicarse: muchas veces no se utiliza el mismo lenguaje y otras se perciben maneras de proceder muy dispares. El reto para las asociaciones (y también para las empresas) es comprender mejor al interlocutor que se tiene delante e intentar ponerse en su lugar sin perder sus señas de identidad. En esta línea, algunos aspectos a tener presentes son:

a) No realizar una petición, proponer una oferta. Ante las peticiones de ayuda las empresas suelen responder que no son “las hermanitas de la caridad” o, como mucho, se plantean una colaboración testimonial, que puede ser una cantidad reducida para quitarse de encima el compromiso. Se produce, pues, el primer problema de comunicación. La clave de la colaboración está en que las asociaciones ofrezcan algo atractivo (quizá diferente) que les pueda interesar a las empresas en términos de presencia pública, de aproximación a sus clientes y/o de venta de sus productos.

Por ejemplo, se puede ofrecer participar en un campeonato de *roller* (patines en línea) a tiendas relacionadas con esta práctica o a marcas de ropa habituales de este público. La concreción de la oferta, aparte de presencia en la publicidad, puede ser la entrega de premios que reciban su nombre. Hasta tal punto puede ser el interés de una empresa, que incluso puede plantearse el ser patrocinadora habitual de este tipo de actividades (p.e.: una empresa de bebidas).

b) Concretar una solicitud ajustada. Al mismo tiempo que se realiza una propuesta, conviene adelantar una solicitud de partida, razonable y concreta, que además debe estar en coherencia con las necesidades de financiación de la entidad. Pueden ser productos/servicios en especie o dinero en metálico. A las empresas les es más atractivo el primero de los casos, entre otros motivos porque seguramente que le resulta más barato y, además, porque controlan en qué se aplica la aportación. En el segundo caso sería necesario hablar de contratos de publicidad, que precisan de facturas por parte de la asociación. En ocasiones, cuando es una cantidad pequeña, se le proporciona directamente una factura de un proveedor habitual al patrocinador, aunque la verdad es que no queda muy elegante.

Los premios del concurso citado o el montaje de las pistas pueden ser ejemplos de cómo realizar solicitudes a las empresas. A partir de ahí se genera la negociación correspondiente, que puede suponer un recorte o, en ocasiones contadas, un incremento.

Es claro que no resulta fácil definir la solicitud puesto que la mayoría de las veces no se disponen de puntos de referencia. Pueden darse dos circunstancias. O bien realizar una solicitud a la baja por temor a no ser aceptada, pero luego es muy difícil poderla subir. O bien, por ansias de lograr un buen ingreso, excederse de lo razonable e impedir continuar con la negociación. Por tales motivos, si es posible, conviene tener presente cuánto puede suponer una acción publicitaria semejante por parte de la empresa o, sino, qué aportaciones se han producido en situaciones semejantes.

Por ejemplo: se puede conocer que una empresa determinada de refrescos suele realizar aportaciones entre 600 y 900 € para actividades de cierta importancia a nivel de la ciudad; o que una cadena de tiendas de deportes suelen entregar material deportivo por importes entre 60 y 180 € cuando se organizan determinados campeonatos.

c) Adecuar lo términos de la colaboración a las necesidades de las partes, pero sin renunciar a los valores de la entidad. Cuando se colabora con empresas se debe tener claro cuáles son los límites a dónde se puede llegar. Desde esta perspectiva unas entidades llegan más lejos que otras. Por ejemplo, algunas ni se plantean buscar colaboración entre empresas cerveceras, por la relación con hábitos poco saludables que viven los jóvenes. Sin embargo, otras son más laxas, ni se lo plantean o incluso lo hacen pretendiendo difundir la moderación en el consumo del alcohol.

d) Planificar las colaboraciones empresariales con mucha antelación. Un motivo del fracaso de muchos intentos de colaboración con empresas reside en llegar muy tarde, siguiendo la dinámica de inmediatez con la que se trabaja en las asociaciones. En las empresas, habitualmente, hace falta dar tiempo para que se estudie la viabilidad de la propuesta y se tome el acuerdo. Además, si la propuesta llega a finales de ejercicio es fácil que no se disponga de presupuesto para una colaboración, como mucho se puede plantear para el siguiente ejercicio. En todo caso, lo cierto es que conviene buscar momentos oportunos.

e) Generar confianza. En función de la asociación de que se trate, dispone de mayor o menor reconocimiento público. Éste es un hándicap a la hora de presentarse delante de una empresa. La manera de hacerle frente es intentar dar a conocer el grado de convocatoria con el que se cuenta y demostrarlo a través del dossier que se ofrezca y de una descripción cuantitativa básica. Por ejemplo, es muy aconsejable que quede constancia de la base social (el número de socios y de usuarios), el presupuesto que se maneja, las principales actividades a las que se dedica la entidad, etc.

También es necesario que las personas que se presenten delante de la empresa den una imagen de seriedad y de tener claro lo que se lleva entre manos. Esto no significa que haya que ir de “chaqueta y corbata” o de “vestido de noche”, simplemente que la primera imagen influye mucho.

No se debe olvidar que si existe un contacto que “abra la puerta”, el proceso de generar confianza se acorta. Pero eso no significa que todo sea un camino de rosas, luego hay que estar a la altura de las circunstancias y, no se olvide, que lo que se presente resulte de interés.

f) Definir si para una propuesta se quieren muchas o pocas colaboraciones. Aunque no se puede generalizar, lo que sí parece evidente es que al mezclarse muchos colaboradores resulta difícil que destaquen, y eso es lo que pretenden. Por ello lo más probable es que las colaboraciones sean reducidas, con la intención de no gastar mucho y no quedar fuera. Un ejemplo típico de esta estrategia es el campeonato de fútbol o la revista de la asociación del barrio. El resultado es un cartel en el que ocupan más espacio los patrocinadores que el mensaje que se quiere transmitir, o una revista en la que de cada dos páginas una es de publicidad.

La alternativa, que no siempre es posible, consiste en buscar un número limitado de colaboradores de forma que se obtenga el mismo ingreso y se proporcione una contrapartida más consistente. Siguiendo con los ejemplos anteriores, puede intentar que el torneo se denomine con el nombre de una empresa y que ella sea la única patrocinadora privada, aparte de algún patrocinador público que se pueda conseguir. En la revista, en función de la tirada y el grado de aceptación, puede buscarse colaboradores que tengan que ver directamente con los destinatarios y posean capacidad para financiación. Mejor uno, que tenga un anuncio que ocupe el de dos y que pague por cuatro. A lo mejor cumple este perfil una tienda que vende productos especialmente dirigidos a jóvenes. A lo mejor no aparece ese perfil, después de intentarlo, y hay que volver al punto de partida.

g) Reflejar la propuesta de una manera clara y directa. Un elemento clave en todo el proceso es el proyecto de colaboración. Ha de ser muy visual, directo y esquemático. Por regla general los documentos llenos de letra no se suelen leer. Entre otros contenidos conviene que incorpore:

- Descripción de la asociación, con sus datos externos más relevantes (año de creación, ubicación, datos identificativos, número de socios, actividades, número de usuarios, apoyos recibidos en otras ocasiones –si procede–). No más de dos folios. Si fuese necesario mayores descripciones se puede remitir a uno o varios anexos en los que comentar más en detalle la filosofía y la metodología de trabajo, o se pueden introducir fotografías que acreditan lo que se dice y, como no, la presencia en los medios de comunicación. Todo esto son las credenciales.
- Descripción del proyecto que se quiere realizar. De una manera escueta (3 o 4 páginas) conviene poner de manifiesto la solidez del proyecto que se tiene entre manos. Es semejante a lo que se haría con una administración pública, pero mucho más sintético. Tiene que quedar claro de una ojeada puesto que, no se olvide, este documento sirve muchas veces de apoyo para la correspondiente presentación. Si es necesario se puede reforzar con el empleo de anexos.

Y no se olvide, tienen que quedar claros los resultados que se esperan y que van ser los que animen a que se produzca la colaboración o no. Si se dice que se espera movilizar a 1.000 personas no es lo mismo que si se pretende que sean 100. Lógicamente no pueden ser declaraciones de intenciones, porque sino con posterioridad se generará el sentimiento de engaño.

También es importante describir cómo va ser la comunicación empleada, de manera que se pueda percibir su impacto. En otras palabras, se está anticipando el refuerzo que se pretende proporcionar.

- Beneficios que percibirán los colaboradores. En este apartado se explicita la contrapartida que se ofrece a cambio de la colaboración que se solicita. Conviene indicar que existen beneficios generales y beneficios específicos. Entre los primeros se puede encontrar: cumple un cometido social importante, demuestra la participación activa en la sociedad, permite una mayor acercamiento a su público, etc. Entre los segundos: un refuerzo directo de la imagen de la empresa y/o del producto que pretende promocionar mediante la presencia en la publicidad, una conocimiento directo de tantos socios/as (p.e.: mediante la presencia en el boletín, etc.), unas ventajas fiscales determinadas (en caso de ser de utilidad pública o fundaciones).
- Propuesta concreta realizada. Se describe lo que se solicita, que puede ser una cantidad en metálico y/o un producto o servicio determinado valorado. También se detalla lo que se ofrece en términos de publicidad o de servicios. Por ejemplo: Se solicita colaborar para la difusión de una exposición fotográfica por diez lugares, poniendo a disposición de la organización una sala en cada uno de los citados lugares. Como contrapartida a esta colaboración se considera a la caja de ahorros correspondiente como patrocinadora principal, lo cual supone

estar presente en toda la publicidad como única entidad privada, además de participar en la presentación de la exposición y obtener diez catálogos de la misma.

h) Formalizar la relación por medio de un convenio de colaboración. En la medida en que se considere oportuno, y especialmente si la cantidad que se mueve tiene cierta relevancia, lo más normal es formalizar el acuerdo en un convenio. Significa redactar un documento en el que las partes reconocen los compromisos que acuerdan y los plazos de ejecución. Es conveniente que no se dé pie a malas interpretaciones y para ello las partes han de analizar un borrador y hacer las correcciones que consideren oportunas.

5.5.7 COOPERACIÓN CON ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Para determinadas acciones de obtención de fondos una asociación sola no tiene la suficiente dimensión. Ésta es una de las ventajas que puede suponer pertenecer a una coordinadora o una federación: se puede plantear proyectos o propuestas a administraciones públicas o empresas que de otra manera sería inviable.

Por ejemplo, una coordinadora puede plantear una propuesta de ocio nocturno para un barrio, implicando de una manera u otra a las distintas entidades juveniles del barrio y negociando directamente con el ayuntamiento. La financiación obtenida, que incluso se puede reforzar con aportaciones de empresas, puede generar unos fondos que se distribuyan entre las entidades participantes, después de descontar gastos generales.

Cierto que para llegar a este punto, previamente es necesario que la entidad de segundo orden supere una etapa inicial de asentamiento, de manera que se sienten las bases para asumir la mediación y coordinación de proyectos de múltiples entidades. Para ello es recomendable iniciar el proceso con proyectos de pequeña envergadura y generar paulatínamente criterios y procedimientos que posibiliten la cooperación. El riesgo de no hacerlo es provocar tensiones y recelos que hipotecan iniciativas futuras. Dos normas básicas son de aplicación: por un lado, conviene trabajar los aspectos que unen y dejar a un lado los aspectos que separan; por otro lado, para poder “ganar” a medio plazo es fundamental saber “perder” a corto plazo.

Cuando la relación es estable, a través de una federación, pueden existir líneas de financiación asentadas que redundan en los miembros. Como se citó, las subvenciones que el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales distribuye según los ingresos del IRPF es un claro ejemplo de cómo se financian estructuras de segundo o tercer orden, y éstas derivan una parte de estos fondos a las acciones que realizan las entidades miembro. Lógicamente las acciones desarrolladas para lograr estos fondos tienen que estar implicadas en programas coordinados y de manifiesta repercusión para con los jóvenes. El gran reto es combinar la coordinación con la especificidad de cada lugar, de manera de que realmente los fondos sean aprovechados. Algunas sugerencias al respecto se concretan en:

a) Definir adecuadamente los niveles de participación en el programa. Un ejemplo puede ser un programa de difusión de las nuevas tecnologías entre los jóvenes del Estado español con la finalidad de potenciar la creatividad artística. Para ello se dispone de una red de espacios juveniles en los que están implantadas las nuevas tecnologías y lo que hay que hacer es capacitar a monitores y llevar a cabo una serie de acciones. La capacitación se puede buscar una fórmula de centralizar para que resulte más económica, y luego las acciones se llevan a cabo en cada lugar.

b) Dejar claro desde el principio lo que se pide a cada asociación miembro y cuál es su participación en el total de fondos disponibles. En función de la disparidad de las asociaciones miembro, se pueden producir asimetrías en las distribuciones de las cargas y/o de los fondos. Difícilmente se puede disponer de un criterio general, aunque parece lógico que se establezcan criterios que definan un nivel fijo y común, y otros que posibiliten la variabilidad.

En el ejemplo anterior se podría fijar que cada asociación miembro tiene que realizar como mínimo una acción de los programas y por ese motivo dispondrá de determinados recursos. Luego, en función del tamaño y de los destinatarios a los que puede llegar, se pueden solicitar participar en otras acciones. En función de las solicitudes hechas y de la calidad de las propuestas efectuadas, así se asignarán las acciones y se distribuirán los fondos.

c) Acordar mecanismos de financiación de la entidad de coordinación. Siempre está la eterna duda de cuánto le corresponde en la distribución a la entidad de segundo o tercer orden. Necesariamente tiene que estar relacionado con el esfuerzo que se le pide, pero muchas veces lo que se plantea es que indirectamente se pueda proporcionar financiación adicional como compensación de los servicios que presta en general, no teniendo que pagar cada entidad miembro una cuota determinada. Si esto es así, no se trata más que de un mecanismo compensatorio que conviene tener muy claro y que sea generalmente aceptado. De lo contrario se pueden llegar a producir situaciones de rivalidad por los recursos que lo único a que llevan es a bloquear la cooperación.

5.5.8 CAPTACIÓN DE FONDOS DE PARTICULARES

Para finalizar, uno de los recursos de financiación a los que siempre se acudió, pero que cada vez se está realizando con mayor intensidad, es a la captación de fondos de particulares. ¿Quién no vendió en algún momento de su vida lotería o rifas? Ahora la diferencia es que estas acciones se realizan con mayor sofisticación: actos festivos, acciones de participación, venta de productos, cenas de simpatización, etc. Algunas de sus claves son:

a) Claridad de objetivos. Habitualmente la obtención de fondos se combina con una estrategia de difusión de la entidad y/o de obtención de patrocinios. Si así es, es necesario definir claramente que prioridad se le da a la captación de fondos privados, porque sino es fácil que ocurra que no se articulen las acciones adecuadas para ello.

Por ejemplo, cuando se realiza una fiesta en la calle es lógico que se dé a conocer la asociación, que se establezcan muchos stands de actividades, etc. Pero suele ser vergonzante el o los stands en los que se solicita colaboración de los visitantes. Además, si no está suficientemente atractivo, con información interesante de lo que se hace y/o con alguna actividad sencilla pero resultona, difícilmente se acercará nadie a él. Además, es interesante definir cómo se va a invitar a la colaboración. Puede ser desde una caja de colaboraciones (evitar si es posible los conceptos caritativos de “donativo”, “ayuda”, etc.), hasta la entrega de trípticos en los que se da a conocer la entidad y se invita a hacerse socio, la venta de productos, etc.

b) Fidelización de los simpatizantes. Es necesario saber que la respuesta de los ciudadanos a acciones de captación no se logran de un día para otro. Tiene que ser conocida la entidad y para ello además de estas acciones tiene que haber toda una estrategia de presencia en la sociedad. También tienen que ser acciones que consigan tradición, hasta el punto de que la fecha en la que se fijen sea un referente. Ejemplos de esto son el “sorteo del oro” de Cruz Roja, la marcha de cierta entidad que todos los años por las mismas fechas organiza o la misma fiesta de facultad con motivo del patrón.

c) Combinación con otras fuentes de financiación. Una de las ventajas de las acciones de captación de fondos de particulares es que se puede combinar con patrocinios fáciles. Además, pueden ser patrocinios en especies que financian publicidad, montaje de stands, actividades, premios, etc. Hasta incluso, dependiendo de lo que se trate, si contiene una programación interesante en cuanto a participación ciudadana o de contenidos, puede ser susceptible de recibir ayudas públicas.

d) Requiere inversión. Nadie recoge si no siembra. Por lo tanto, difícilmente se puede lograr una buena captación de fondos si no se hace atractiva la acción que se define. Así, por ejemplo, si se realizan camisetas y se quieren vender bien tienen que contar con cierta calidad y con diseño, sino difícilmente se colocarán. Si se organiza una fiesta es necesario que haya una buena publicidad para atraer gente y que una vez en la fiesta la puesta en escena sea agradable y atractiva. Conviene pensar que si la acción se pretende repetir es imprescindible que a la gente le quede un buen sabor de boca.

e) Estudio de mercado. De todas formas, no se ha de despistar que la inversión que se haga tiene que estar bien pensada, cubrir necesidades que se manifiestan en la sociedad y ser diferencial. De lo contrario puede ocurrir que no se venda ningún producto, que haya un quórum que no permita cubrir los costes o que simplemente coincida con otra actividad relevante en la ciudad y no se ha llegado a atraer a la gente. Por tal motivo, después de estudiar diversas posibilidades y meditar bien lo que se va a realizar, puede ser interesante emplear una estrategia de experimentación en la primera ocasión. De ello se aprende y en la segunda vez se puede plantear con más fuerza.

Ejemplos muy claros de esto son certámenes de cine o teatro, “quedadas”, operación “X”, etc., que empiezan con relativa humildad y llegan a ser un gran éxito. También hay que decir, por otro lado, que otras actividades no llegan a cuajar por errores en el planteamiento (fechas, contenidos, etc.) o simplemente porque compiten con acciones semejantes que cuentan otras entidades a las que es difícil hacer sombra. Otras veces tienen que ver con la saturación que existe, como por ejemplo la venta de camisetas, etc.

En definitiva, la necesidad de estudiar el mercado hace referencia a que existe un riesgo y por ello hace falta ingenio, creatividad y, luego, experimentación.

5.6 Referencias bibliográficas

- Agencia Municipal de Servicios para las Asociaciones de Barcelona (1997): “Vamos a plantearnos la financiación de nuestras asociaciones”. Dossiers Barcelona Associacions nº 26.
- Dirección Xeral de Xuventude (2001): “Recursos monetarios”. Capítulo del CD *Guía para a xestión de asociacións xuvenís* producido por Algalia S. Coop. Xunta de Galicia.
- Vernis, A (1998): “La financiación en el mundo asociativo”. Capítulo 5 del libro *La gestión de las ONL*. Ediciones Deusto.

CAPÍTULO 6: CREATIVIDAD

6.1 Nociones básicas

Leyendo un manual como el presente se puede llegar a la conclusión de que la gestión consiste en aplicar con acierto un recetario más o menos extenso. Si fuese así, se trataría de un proceso mecánico para el cual conviene que las personas que lo lleven adelante tengan un perfil de “robots” programados que actúan “por el libro”.

La experiencia demuestra que a lo mejor es necesario que existan perfiles de este tipo en el equipo humano de gestión, pero sin lugar a duda el diferencial se encuentra en que la organización emplee esquemas mentales abiertos y creativos, que se salgan de la norma y busquen maneras de hacer distintas y novedosas. Con ello es posible que se incorpore una frescura y una ilusión en la tarea de gestionar que la hagan apetecible.

Además, aquellas entidades que no sean creativas corren el peligro de muerte prematura, o como poco, vivir estancadas y por lo tanto no maduran.

En este capítulo, por lo tanto, se pretende proporcionar algunas nociones básicas para contribuir a la gestión creativa de las entidades juveniles.

Para empezar conviene realizar algunas aclaraciones de partida en relación a la creatividad:

- No se limita al arte. Parece que para ser creativo es necesario ser un artista, y esto no es así. Se puede crear a través de la expresión artística, pero también cuando se organiza una entidad o cuando se diseña una nueva actividad.
- Es más que la originalidad. Éste es uno de sus elementos, pero se puede caer en el riesgo de la superficialidad: se busca la originalidad por la originalidad, pero sin intención de dar respuesta a nuevas necesidades o de contribuir al avance en los problemas que se tienen planteados. Más adelante se comentarán más elementos.
- No es individual. Existe el riesgo en las entidades juveniles de que se reserve la creatividad para unas pocas personas, que son muy creativas. Los demás aguardan pacientemente a observar los resultados. Además de que se corre el riesgo de que la organización se ponga en función de unas pocas personas, se pierde el potencial creativo que tiene el grupo humano. Tiene que llegar a ser incorporada en la cultura organizativa.
- No es momentánea. En la fase de nacimiento o en momentos de crisis es habitual que se dé una dinámica creativa grupal muy alta; luego parece como si se agotase esa fuente de energía. El reto se encuentra en que sea una constante, desde la gestión económica a la comunicación, pasando por la aplicación a las actividades o a la relación con la base social. En la medida que esto se produce se está incorporando en la cultura organizativa.
- No se queda en ideas geniales. Los resultados de los esfuerzos creativos tienen que traducirse en actividades o proyectos, en avances concretos en la organización, en acciones comunicativas internas y/o externas, etc.

Al acercarse al concepto de creatividad se comprende que se trata de algo más complejo de lo que a primera vista podría parecer.

En este sentido, se puede avanzar aventurando una definición sencilla que sirva de referencia para la gestión de las entidades juveniles: “la creatividad es una manera de pensar colectiva que estimula a sus miembros y contribuye a la consecución de sus fines últimos”. Con ella se pueden desarrollar toda una serie de capacidades, que constituyen las características de la creatividad:

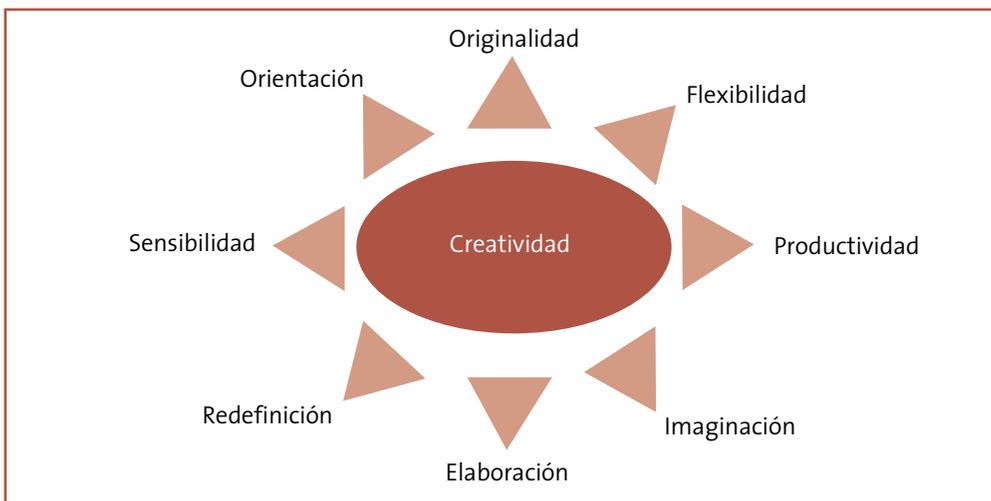


Figura 1: Características de la creatividad

a) Originalidad. Es el estilo propio, lo que distingue, lo fuera de lo común. Esta capacidad dentro de las asociaciones juveniles es fundamental si se quieren hacer un hueco en un mundo en el que lo fácil es pasar desapercibido. Ofrecer una actividad distinta, atraer a los jóvenes de manera particular, realizar propuestas de voluntariados atractivas, plantearse fórmulas de financiación atípicas, etc., son claves imprescindibles para poder sobrevivir. Para todo ello no es necesario complicarse en exceso, pueden ser acciones sencillas, pero simplemente originales. En este sentido, habitualmente creatividad y originalidad van de la mano.

b) Flexibilidad. Existen múltiples caminos para llegar al mismo destino o muchas maneras de resolver los problemas. Esta actitud facilita mucho abordar la dinámica interna de la organización, adaptarse al entorno y, como no, presentar alternativas diferentes. No disponer de esta actitud significa que existen rigideces (organizativas, estratégicas, operativas, etc.), que pueden llegar a ser un freno para el avance de la entidad. También proporciona capacidad de improvisación, que es lo que muchas veces se pierde cuando ya se entra en una determinada rutina.

c) Productividad. Es posible dar muchas respuestas a un único problema. Supone nunca conformarse con una única solución, seguro que puede haber otra que todavía sea mejor, más fácil, más atractiva, etc. De alguna manera es el resultado de los dos aspectos anteriores. En las entidades juveniles, muchas veces se produce un “apalancamiento mental” que hace que la primera respuesta que se dé a un problema sea la válida: lo importante es responder más que responder lo mejor posible.

d) **Imaginación.** Palabra muy usada, casi tanto como creatividad. No en vano es la capacidad de crear otros mundos en este mundo; sinónimo de sueños, deseos e ilusiones. Si en algún momento las organizaciones no se despegan del suelo y se plantean realidades todavía no vistas, difícilmente podrán introducir cambios dentro de ellas o plantearse metas nuevas. Es conveniente tener presente que los sueños pueden ser originales o pueden estar inspirados en otras realidades; ninguno de ellos es mejor que el otro. En todo caso, se recomienda que no se viva sólo en las nubes: existe el riesgo es que se agote el combustible y se produzca un accidente aéreo. La vida está en la tierra y es necesario que la imaginación se traduzca en hechos.

e) **Elaboración.** Complementa la imaginación puesto que consiste en que a partir de una idea desnuda se cubre de detalles. Muchas veces se le denomina “rumiar”, lo cual lleva su tiempo, significa poner y sacar cosas hasta que se considere que queda bien. Evidentemente, disponer de experiencia facilita el trabajo, pero no debe nunca llegar a hacerlo mecánico. Eso sería únicamente lo que en informática se denomina “cortar y pegar”. Influye mucho la autoexigencia, corriéndose el riesgo de perderse en la búsqueda de la perfección, lo cual hay que saber administrar.

f) **Redefinición.** Ver significados ocultos en lo que otros dan por sentado. Poner en tela de juicio los supuestos. Lo obvio no está claro, hay más. Es habitual que cuando se presente un problema se le intente dar inmediatamente una respuesta. Pero en muchas ocasiones lo que sucede que hay que descubrir que el problema es más amplio de lo formulado inicialmente, o que se realizan supuestos que es posible cuestionar. Un ejemplo claro se produce cuando se plantean formas de fomentar la participación en la entidad, porque siempre están los mismos. A lo mejor ocurre que el problema es cómo lograr que la entidad se abra, porque está permanentemente cerrado.

g) **Sensibilidad.** Se trata de visualizar con rapidez las lagunas de información. El pensamiento creativo pide más información, contrasta la información. Además, incorpora el contexto en el pensamiento. De hecho, las entidades creativas son capaces de salir de sí mismo y estar abiertas al exterior.

h) **Orientación.** La creatividad en una entidad juvenil no tiene sentido si no sirve para cumplir sus fines fundacionales. Igualmente, aplicada en un ámbito concreto de actuación, el pensamiento creativo ha de servir para resolver los objetivos marcados, no para perder el norte. Por tal motivo, siempre que se inicien procesos creativos es preciso definir adónde se quiere llegar, explicitándolo lo más posible.

6.2 Pensamiento lógico y pensamiento creativo

El pensamiento es la característica diferencial del ser humano. Sin embargo nunca se explota en su totalidad puesto que se ve sometido a las presiones que proceden de los sentimientos, de los sentidos, del entorno, etc. Es por ello por lo que en la vida diaria se suele no emplear todo el potencial del pensamiento y se buscan maneras de simplificarlo. De ahí surge el pensamiento lógico o convergente: a partir de unas premisas concretas se buscan unas soluciones de manera unidireccional.

Frente a este pensamiento se encuentra el creativo, divergente o lateral, que apunta en múltiples direcciones e intenta no estar limitado por las premisas ni por las presiones externas. Utiliza a su antojo los mecanismos que están a su alcance, nunca de forma lógica, sino más bien desde la aventura que supone crear.

A continuación se ofrece una síntesis de los rasgos básicos del pensamiento creativo, contrapuestos al pensamiento lógico:

PENSAMIENTO LÓGICO	PENSAMIENTO CREATIVO
<ul style="list-style-type: none"> ● Parte de unas premisas para llegar a una conclusión, que ha de estar fundamentada. ● Es verdadero o falso en sus afirmaciones y argumentaciones. ● Procede paso a paso, avanza de modo gradual y consecutivo. ● Cada paso ha de ser correcto. ● Es selectivo: excluye los caminos no evidentes, excluye lo que no está relacionado con el tema, selecciona el enfoque más prometedor. ● Se dirige hacia la solución, intenta siempre moverse en la dirección correcta. ● Es analítico, examina los fenómenos con las categorías habituales. Pormenoriza. ● Es deductivo. ● Es finito, opera según un número limitado de pasos, se llega o no se llega a la solución. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Busca ideas, no conclusiones. No es necesario fundamentar las ideas, basta con considerarlas. ● No es ni verdadero ni falso, es indiferente. Lo importante no es su valor de verdad sino su capacidad de sugerir ideas. ● Puede realizar saltos, retroceder, cambiar de dirección. No sigue la lógica. ● Puede dar pasos en falso: el error enriquece. ● Explora todas las posibilidades, busca nuevos enfoques, no selecciona los caminos, trata de recorrerlos todos. ● No hay dirección, crea direcciones, puede incluso distanciarse de las soluciones clásicas para encontrar otras soluciones diferentes. ● Es provocativo, las ideas tienen valor en cuanto que provocan otras ideas, otros desarrollos. Es multiplicativo, se agranda. ● Se sirve de la asociación libre, es especulativo. ● Juega con probabilidades, no garantiza la solución.

Tabla 1: Diferencias entre el pensamiento lógico y el pensamiento creativo

6.3 Chequeo al pensamiento creativo

A partir de lo expuesto surge inmediatamente la pregunta de cuál es el mecanismo de pensamiento empleado en la asociación a la que pertenezco. Para ello puede resultar de ayuda chequear cuál es:

a) En el pasado:

- ¿en qué ocasiones la asociación fue creativa?, ¿en que ámbitos lo fue (organización, administración, comunicación, actividades, etc.)?
- ¿se mantuvo en el tiempo o fue intermitente?, ¿a qué factores es debido?
- ¿el proceso creativo fue colectivo o se limitó al ejercicio de alguna persona?
- ¿cuáles fueron los resultados de esos momentos creativos?, ¿cómo se pueden valorar en términos de las características de la creatividad (originalidad, sensibilidad, orientación, etc.)?

b) Hoy en día:

- ¿empleamos en algún momento de la gestión ordinaria el pensamiento creativo dentro de la entidad? ¿En cuales?
- ¿sobre quién pivota el peso de la creatividad en la gestión?
- ¿qué limitaciones existen para su empleo?

- ¿cuáles son las consecuencias de no explotar a fondo el pensamiento creativo?
 - ¿cómo se podría avanzar en la implantación de este método de pensamiento?
- c) En el entorno próximo:
- ¿existen entidades que apliquen la creatividad de forma habitual?
 - ¿qué resultados les proporciona?
 - ¿qué se podría aprovechar de lo que se conoce?

6.4 Técnicas para una gestión creativa

Lo dicho hasta el momento resulta interesante, pero no resulta fácil cambiar la manera de pensar. Es un proceso que lleva su tiempo, que hay que incorporarlo a la manera de ser (a la cultura organizativa) y que requiere el conocimiento de técnicas para administrarlo.

A continuación se presentarán algunas de las técnicas más habituales.

6.4.1 LA TORMENTA DE IDEAS

a) Justificación.

Se trata de una técnica bastante conocida, aunque posiblemente no suficientemente aprovechada. Pretende superar los juicios de valor a la hora de enfrentarse a un problema.

Su justificación consiste en que valorar las ideas limita la posibilidad de que surjan. De hecho suele pasar que:

- Si se produce una idea que se considera positiva, es muy probable que se paralice el proceso de producción puesto que pierde interés seguir buscando.
- Si se produce una idea que se valora negativamente, suele pasar que se inhibe la producción puesto que se produce una autocensura: para qué decir algo que no se considera interesante.

Por ese motivo resulta fundamental para el pensamiento creativo separar el momento de producción del de valoración.

b) Descripción.

1. Definición del asunto a tratar.
2. Producción de ideas, sin valoración ni discusión.
 - Individualmente o por parejas.
 - Puede haber un tiempo de reflexión previo a escribir.
3. Volcado de ideas.
 - Se escribe directamente en pizarra o sopote semejante, o se pegan hojas de “post-it” escritas.
 - Se agrupan las ideas
4. Valoración, seleccionando aquellas que se consideren positivas.
 - Se realiza una lectura inicial de todas, explicando aquellas que sea preciso.
 - Se genera un debate abierto.
 - Se escogen aquellas que contribuirían a dar una solución favorable al problema. Habitualmente se realiza por consenso.

c) Características.

- Facilita la participación de forma efectiva.
- Permite aportar ideas sin tener que elaborar el discurso.
- Incrementa el número de visiones con relación a un tema.
- Aumenta sensiblemente la eficiencia en la producción de ideas: más ideas en menos tiempo.
- Objetiva las ideas y las desposee del sello de su autor.
- Permite variantes:
 - Aditiva: se van incorporando ideas de las diferentes aportaciones.
 - Multiplicativa: se generan nuevas ideas a partir de las ideas ya aportadas.

d) Aplicaciones.

- Introducción a un tema o descripción del mismo.
- Identificación de problemas.
- Diseño de proyectos o actividades.
- Resolución de problemas.
- Repertorio de opinión.

6.4.2 REVISIÓN DE SUPUESTOS

a) Justificación.

Al pensar en cualquier problema, situación o concepto, se tiende a emplear siempre los mismos términos, las mismas ideas. Es razonable por economía de esfuerzo pero al mismo tiempo esto es lo que hace que no se ocurran ideas nuevas o que resulte muy difícil buscarlas.

En la mayor parte de las situaciones, objetos o conceptos que percibimos, damos por sentado una serie de supuestos, ideas dominantes, que no se ponen nunca o casi nunca en revisión. El pensamiento creativo niega la validez de los supuestos ni trata de valorar su efectividad. Busca únicamente alternativas a los mismos, sin aspirar a que dichas alternativas sean mejores. Reestructura los conceptos revisando los supuestos que los fundamentan.

b) Descripción.

1. Elección del concepto/tema que se va a revisar.
2. Detección de las ideas dominantes o los supuestos admitidos en el concepto elegido.
 - Individualmente, en pequeños grupos o en gran grupo.
 - Puede haber un tiempo de reflexión previo a escribir.
3. Revisión total o parcial de los supuestos o ideas dominantes.
 - Se escribe directamente en pizarra o soporte semejante.
 - Una persona ejerce de secretario/a de la sesión, recopilando todos los supuestos y sus correspondientes, así como la revisión de las ideas.
4. Detección de las ideas que se sugieren a partir de la revisión.
5. Reflexión sobre el interés y los beneficios de la idea(s) resultante(s).
6. Desarrollo de la idea(s) resultantes.
7. Definición y descripción de los productos resultantes.

c) Características.

- Facilita la participación de forma efectiva.
- Permite aportar ideas que no operan dentro de lo obvio.

- Incrementa el número de visiones en relación con un tema.
- Aumenta la producción de ideas, sin valorar la eficiencia.
- Recupera la información de partida, incorporada en los supuestos.
- No tiene en cuenta la agilidad en el proceso de datos, lo que mejora la creatividad.

d) Aplicaciones.

- Introducción a un tema.
- Programación y evaluación de proyectos o actividades.
- Resolución de problemas.
- Repertorio de opinión..

6.4.3 EL PASADO MAÑANA

a) Justificación.

Muchas veces la producción de ideas se ve sometida al exceso de realismo y a no dejar volar la imaginación. Con ello resulta muy difícil realizar planteamientos distintos a los existentes y poder modificar la trayectoria por la que circula.

La única manera de romper este círculo vicioso es salirse de la realidad por un momento y, sin considerar las dificultades inmediatas, imaginar una solución para un problema, tal como les gustaría que fuese. En la medida de lo posible también conviene elaborar la idea para observar si tiene consistencia suficiente para ser propuesta o es demasiado teórica.

b) Descripción.

1. **Definición del aspecto** que se pretende cambiar, construir o diseñar.
2. **Producción individual de ideas sueltas** al respecto, procurando no limitar la imaginación, aunque ésta sea descabellada.
3. **Volcado de ideas** en una pizarra o soporte semejante.
4. Producción de nuevas ideas a la vista de las anteriores, por asociación, combinación, desarrollo, inversión, etc.
5. **Graduación de las ideas** según su posibilidad de realización (por consenso):
 - Para hoy: las que se pueden hacer en estos momentos.
 - Para mañana: lo que se puede hacer si se dan determinados pasos en ciertas condiciones.
 - Para pasado mañana: aquello que por ahora no se puede conseguir pero que sirve de norte al trabajo colectivo.
6. **Operativización**, en términos de calendarización concreta y responsables.

c) Características.

- Evita limitaciones operativas a la producción de ideas.
- Facilita el diseño, la revisión y evaluación de la realidad.
- Propone mejoras.
- Temporaliza.

d) Aplicaciones.

- Análisis y revisión de la realidad.
- Diseño de proyectos o actividades.
- Resolución de problemas.
- Repertorio de opinión.

6.4.4 SEIS SOMBREROS DE COLORES

a) Justificación.

Esta ingeniosa técnica es el resultado de la investigación sobre los distintos roles que se pueden encarnar a la hora de pensar. Está desarrollado por Edward de Bono en el famoso libro titulado *Seis sombreros para pensar*.

En la vida real si se lleva puesto un sombrero no se coloca otro encima, ni tampoco se dispone de más de una cabeza para aumentar el número de sombreros que las cubran. Está claro entonces que si se usa uno no se puede usar el otro. Sobre esta base, los seis tipos de pensamiento que se pueden ejercer se separan y se asocian a sombreros de distintos colores que metafóricamente hacen visualizar el pensamiento que se está utilizando en cada momento.

En la siguiente tabla se resumen los seis sombreros de E. de Bono:

Pensamiento	Sombrero	Simbolismo	Objetivos
Informativo	Blanco	Pureza, neutralidad, información. Asimilable a un ordenador.	Da datos, no analiza.
Crítico	Negro	Enjuiciamiento negativo, pesimismo. Asimilable al abogado del diablo.	Crítica y pone pegas. Señala peligros.
Intuitivo	Rojo	Emociones, sentimientos, intuición. Asimilable a un adolescente.	Desvela sentimientos, no busca justificaciones.
Operativo	Amarillo	Luz del sol, optimismo, constructivo. Asimilable al explorador	Justifica y presenta oportunidades. Concreta los sueños
Creativo	Verde	Fertilidad, creatividad, provocación. Asimilable al diseñador de moda.	Realiza el pensamiento creativo Busca alternativas o provoca situaciones.
Gestor	Azul	Moderación y control. Asimilable al director de orquesta.	Organiza el pensamiento. Dirige, controla y sintetiza.

Tabla 2: Roles en el pensamiento

b) Descripción.

1. Elección del tema que se va a tratar.
2. Descripción de los sombreros y asignación inicial.
3. Administración de la técnica por parte del sombrero azul.
4. Intercambio de los sombreros por parte de los participantes en función de la evolución de la sesión.
5. Conclusión por parte del sombrero azul, resumiendo las ideas resultantes.

c) Características.

- Facilita la comunicación directa y sin crispación.
- Permite que cada miembro del equipo asuma el rol que más le satisfaga.
- Combina la información, el debate, la valoración y la concreción de ideas.
- Ayuda a la operativización.

d) Aplicaciones.

- Se adapta a todo tipo de situaciones.

6.5 Referencias bibliográficas

- Cembranos, F. (1997): “Una dimensión social de la creatividad”. Del libro *Juegos de Sentido. Algunas palabras sobre creatividad*. Editorial Popular.
- Comunidad de Madrid (2001): *La creatividad aplicada a las asociaciones juveniles*.
- De Bono, E. (1999): *Seis sombreros para pensar*. Editorial Granica.
- Marín, R y De la Torre, S (1991): *Manual de creatividad*. Editorial Vicens Vives.

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE ENTIDADES JUVENILES

Tabla 1: Tipología de las entidades juveniles por dimensión	
Tabla 2: Resumen de las debilidades en la gestión de entidades juveniles	11
	25

CAPÍTULO 2. CULTURA ORGANIZATIVA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Tabla 1: Ejemplo de análisis organizativo	
	41

CAPÍTULO 3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 1: Dirección operativa versus dirección estratégica	
Tabla 2: Dirección estratégica en función de la variabilidad del entorno	
Tabla 3: Modelo para resumir la historia de la asociación	48
Tabla 4: Modelo para estudiar las demandas de los destinatarios	50
Tabla 5: Modelo para el análisis PEST	57
Tabla 6: Modelo para el análisis de los agentes frontera	58
Tabla 7: Modelo para el análisis de la competencia	60
Tabla 8: Modelo para el análisis de los recursos	61
Tabla 9: Modelo para el análisis de la estructura organizativa	61
Tabla 10: Modelo para el análisis DAFO	62
Tabla 11: Ejemplos de prioridades estratégicas	62
Tabla 12: Ejemplo de planificación operativa plurianual	63
	66
	67

CAPÍTULO 5. GESTIÓN FINANCIERA MODERNA

Tabla 1: Modelos de financiación	
Tabla 2: Mapa detallado de financiación	
Tabla 3: Mapa de financiación histórico	97
Tabla 4: Cálculo de la necesidad (capacidad) de financiación	100
Tabla 5: Definición de una estrategia de financiación	100
Tabla 6: Control del presupuesto financiero	103
	105
	106

CAPÍTULO 6. CREATIVIDAD

Tabla 1: Diferencias entre el pensamiento lógico y el pensamiento creativo	
Tabla 2: Roles en el pensamiento	120
	124

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE ENTIDADES JUVENILES

Figura 1: Estructura del movimiento asociativo juvenil	9
Figura 2: Funciones generales del asociacionismo juvenil	11
Figura 3: Categorización del movimiento asociativo juvenil	13
Figura 4: Dimensiones de la gestión asociativa	15

CAPÍTULO 2. CULTURA ORGANIZATIVA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Figura 1. Elementos de la organización de una entidad juvenil	28
Figura 2: Organización funcional	30
Figura 3: Organización por servicios	30
Figura 4: Organización por destinatarios	30
Figura 5: Organización espacial	30
Figura 6: Organización matricial	31
Figura 7: Mecanismos de coordinación	31
Figura 8. Evolución de las organizaciones en el tiempo	32
Figura 9: Evolución de las organizaciones según las crisis sufridas	33
Figura 10: Elementos de un organigrama	34
Figura 11: Ejemplo del organigrama de una federación	36
Figura 12: Fases de cambio organizativo	40

CAPÍTULO 3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Figura 1: Proceso de dirección operativa	45
Figura 2: El proceso de la dirección estratégica	49
Figura 3. Metodología de dirección estratégica	53
Figura 4: Etapas y pasos de la planificación estratégica	54
Figura 5: El efecto palanca de la visión	63
Figura 6: Los equilibrios para llegar a la estrategia	64

CAPÍTULO 4. EQUIPOS EFICACES

Figura 1: Elementos de la gestión de equipos eficaces	70
Figura 2: Etapas de un grupo de personas	73
Figura 3: La dinámica de las reuniones	77
Figura 4: Etapas del conflicto	80
Figura 5: Funciones y dimensiones de la dirección de equipos	82
Figura 6: Estilos de dirección de Blake y Mouton	85
Figura 7: Estilos de dirección de Hersey y Blanchard	86
Figura 8: Proceso de la motivación	87
Figura 9: Necesidades humanas según Maslow	87
Figura 10: Proceso de la toma de decisiones	87

Figura 11: Etapas en el proceso de decisión-delegación 88
..... 90

CAPÍTULO 5. GESTIÓN FINANCIERA MODERNA

Figura 1: El “teatrillo económico”
Figura 2: Mapa general de la financiación asociativa 93
Figura 3: Mapa general de financiación 97
..... 99

CAPÍTULO 6. CREATIVIDAD

Figura 1: Características de la creatividad 118