

Un dos principais obxectivos deste Caderno temático é cooperar para que os responsables municipais melloren no seu labor de promover a participación social a través do fomento do asociacionismo, incorporando esta realidade no deseño e desenvolvemento das políticas públicas.

É o terceiro dos cadernos que se publica no seo do Proxecto interea que promove a Área de Cultura, Educación e Patrimonio Histórico-Artístico da Deputación Provincial da Coruña, a través dos convenios que vén subscribindo coas universidades de Santiago de Compostela e da Coruña dende os inicios desta década.

 **interEA** ediciones



Caderno temático 3

Asociacionismo e participación cidadá: Análise e propostas

DEPUTACION

Caderno temático

3

**Asociacionismo
e participación
cidadá:
Análise e
propostas**

Manuel Pérez Rúa
María Belén Caballo Villar
Pablo Montero Souto
[coords.]

A colección "Cadernos Temáticos para a Acción Cultural Local" nace como unha iniciativa dedicada a xerar recursos documentais de referencia para os responsables municipais das áreas de cultura e educación da provincia de Coruña, pero tamén para aquelas persoas ou institucións interesadas no desenvolvemento das políticas municipais no noso territorio.

O formato de cada caderno inclúe unha primeira parte de fundamentación teórica que sitúa ao lector nas claves que permiten contextualizar a importancia do tema, unha segunda parte que recolle "boas prácticas" que ilustran o discurso teórico con exemplos de accións municipais exitosas; o terceiro dos apartados aporta principios e pautas de actuación vincellados á acción municipal e o cuarto recolle recursos documentais para ampliar a información sobre os contidos do caderno.

Agardamos que a consulta, a lectura e o uso destes **cadernos temáticos** poida ser de utilidade, ainda cando non pretendamos que sexan un patrón teórico, normativo ou metodolóxico do que se debe ou pode facer. Lonxe diso, son textos abertos, indutores de voces e comentarios críticos que se aventuren na procura da súa mellora.

Caderno temático 3 Asociacionismo e participación cidadá: Análise e propostas

Manuel Pérez Rúa
María Belén Caballo Villar
Pablo Montero Souto
[coords.]

Autores:

Xan Bouzada Fernández
Manuel Pérez Rúa
Miguel Valverde Juncal
Xosé Antón Fernández Roxo
Mercedes Fernández Gestido
Francisco Xosé Candia Durán
María Belén Caballo Villar
Pablo Montero Souto

© Editorial:

Deputación Provincial da Coruña
Alférez Provisional, s/n
15006 A Coruña

Supervisión lingüística: Servizo de Normalización Lingüística da Universidade da Coruña

Deseño e maquetación: Unidixital

Ilustración capa e contracapa: Roi Fernández

Depósito legal:C1309/05

I.S.B.N. Obra Completa: 84-9812-007-1

I.S.B.N. Caderno Temático 3: 84-9812-032-2

Imprenta Provincial
A Coruña, 2006

Este Caderno temático 3 enmárcase no *Proxecto interea: Iniciativas no Territorio e Recursos para a Acción Local*, ao abeiro dun Convenio de colaboración entre a Deputación da Coruña e as Universidades de Santiago de Compostela e da Coruña.

As opinións emitidas no Caderno temático 3 son de exclusiva responsabilidade dos autores.

Hai tempo que o mundo asociativo vén demandando das institucións públicas un novo espazo e un trato diferente á relación de tipo paternalista tradicionalmente establecida: nin as asociacións queren ser simples movementos tutelados ou subsidiarios das administracións públicas, nin estas deben ser axencias de exclusiva xestión de subvencións.

As distintas asociacións que componen o rico mapa da sociedade organizada para a cooperación, axuda mutua, difusión da cultura, lingua, saber tradicional, tecnoloxías da información e comunicación, dereitos cívicos de reunión, asociación etc., foron ocupando, pasenxamente, un lugar na vida cidadá, dende a súa invisibilidade inicial ata a importante presenza actual. Hoxe non se entendería a vida educativa sen a contribución das organizacións de pais e nais, os entroidos sen comparsas, a competición deportiva sen equipos, a difusión do idioma sen as asociacións culturais, a mellora da calidade de vida nos barrios sen contar coas súas entidades propias etc.

Creamos que a apostila actual e a do futuro próximo ten que pasar por fortalecer -cada unha dende o seu campo e labor diferenciado- a relación entre institucións públicas e entidades asociativas. Non se podería entender doutro xeito o goberno das novas corporacións democráticas que precisan a colaboración, lexitimidade e proximidade cunha cidadanía formada e socializada nestas entidades mediadoras entre Sociedade e institucións.

A política que promove a Área de Cultura, Educación e Patrimonio Histórico-Artístico recolle esta proximidade entre axentes organizados da sociedade civil e acción institucional, fomentando a participación social e a colaboración que axude a establecer e mellorar canles de comunicación, programación etc.

Parécenos moi oportuno -ao fío das reflexións que contén este Caderno temático- abrir estas canles de colaboración e de diálogo entre dúas pólás da Sociedade que van pasando cada vez más do monólogo estéril ao diálogo crítico, aberto e construtivo: a asociación ten que ver na institución pública a casa común, naméntrase esta ha de pretender unha compenetación transparente e aberta que redunde en beneficio de todos e todas.

Celestino Poza Domínguez
Deputado da Área de Cultura, Educación e Patrimonio Histórico-Artístico

Índice

Limiari.....	7
1. Asociacionismo e sociedade democrática.....	11
1.1. Algúns elementos caracterizadores do asociacionismo realmente existente.....	13
1.2. Asociacionismo e vertebración social: o desafío permanente.....	17
1.3. Sobre o funcionamento participativo nas asociacións.....	19
2. Asociacionismo e concellos: 1964-2005.....	21
2.1. O capital social como potencial comunitario	22
2.2. Redes sociais: fidelización, clientelismo político e ideolóxico	23
2.3. 1964-1978: os inicios.....	24
2.4. 1979-2005: consolidación, crise e rexurdimento	26
2.5. Análise comparativa do asociacionismo-tipo	29
2.5.1. Asociacionismo contemporáneo de mulleres e de maiores	30
2.6. A modo de conclusións e prospectiva	32
3. O asociacionismo en Galicia: aproximación cuantitativa	35
3.1. Conceptos xerais e marco legal.....	35
3.2. Perfil da dinámica de participación en Galicia.....	38
3.3. As cifras do asociacionismo en Galicia	42
3.4. As novas tendencias nos rexistros de asociacións	48
3.5. Composición interna das asociacións galegas	54
3.6. Conclusións	56
4. O sector non lucrativo galego: diagnose e propostas para xestionar o seu futuro	59
4.1. O sector non lucrativo galego	59
4.1.1. Características estruturais e funcionais	60
4.1.2. Diagnose e desafíos do sector.....	66
4.2. A dirección estratégica como alternativa.....	72
4.2.1. Enfoques de dirección estratégica.....	74
4.2.2. A planificación estratégica como ferramenta de xestión	76
5. Dinâmicas e acción cultural das asociacións: perspectivas prácticas.....	83
5.1. Cultura e asociacionismo	84
5.2. Participación: tomado parte, vivindo a totalidade.....	88
5.2.1. Como tratar a participación	91
6. Boas prácticas	97
7. Recursos documentais.....	129
8. Bibliografía.....	137

Índice de representacións gráficas

1 As ONL como axentes socioeconómicos.....	60
2 O proceso da dirección estratégica.....	74
3 Metodoloxía da planificación estratégica.....	78
4 Etapas da planificación estratégica.....	79

Índice de cadros

1 Principais accións e actores do asociacionismo no período 1964-1978.....	25
2 Principais dinámicas municipais no período 1964-1978	26
3 Principais características das asociacións no período 1979-2005.....	27
4 Características das primeiras administracións locais democráticas.....	27
5 Características da segunda etapa das administracións locais democráticas.....	28
6 Trazos definitorios das asociacións	36
7 Textos legais relacionados co asociacionismo en España.....	37
8 Textos legais relacionados co asociacionismo en Galicia	38
9 Principais características das organizacións non lucrativas	61
10 Dirección operativa-dirección estratégica	73
11 Dirección estratégica: intuición vs. planificación estratégica.....	77
12 Concepto de participación segundo diversos autores.....	88
13 Modelo de xestión administrativo vs. modelo de xestión da complexidade.....	92
14 Obxectivos da xestión relacional.....	94

Índice de táboas

1 Área, poboación e densidade en Galicia.....	39
2 Porcentaxe de persoas que pertencen e participan en asociacións.....	39
3 Porcentaxe de persoas que participan e pertencen a asociacións por sexo.....	40
4 Porcentaxe de persoas que pertencen a asociacións por idade.....	41
5 Porcentaxe de persoas que pertencen e participan en asociacións por tipo de asociación.....	41
6 Asociacións inscritas nos distintos rexistros analizados	43
7 Asociacións inscritas por provincias	44
8 Asociacións por tipo e porcentaxe.....	45
9 Datos desagregados das asociacións culturais, recreativas e deportivas.....	47
10 Sección Outras asociacións	48
11 Novas inscricións por tipo de rexistro.....	49
12 Novos rexistros por provincias	50
13 Novos rexistros por tipoloxía e porcentaxes.....	51
14 Novos rexistros culturais, recreativos e deportivos.....	52
15 Número total de entidades do sector non lucrativo.....	63
16 Sector non lucrativo galego	64
17 Emprego no sector non lucrativo en España	65

Limiari

A articulación social da comunidade a través de entidades onde a ciudadanía se agrupa para atender aspectos comúns da súa formación, o exercicio de dereitos humanos básicos como os de reunión, expresión ou manifestación, a crítica e o control sobre o poder e as institucións, a mellora dos servizos comunitarios e da calidade de vida cidadá, a defensa do idioma e da cultura propia, a difusión de novos soportes para crear e difundir a creatividade de artistas etc., son todas actividades que teñen moito que ver coa traxectoria desenvolvida polo movemento asociativo no noso país.

O asociacionismo en Galicia xa ten percorrido, é, por tanto, historia. O primeiro que chama a atención da dinámica destas entidades é o seu vasto e importante labor durante, cando menos, catro décadas -por referírmonos ás asociacións que entroncan coa contemporaneidade-, e contrasta coa mínima producción bibliográfica e/ou investigadora sobre o tema. Parece como se o mundo asociativo non tivese idea inspiradora, distintas épocas históricas, perspectiva comparada, contribucións, conflitos, crises etc., como para lle ter prestado máis atención.

As asociacións formaron parte da paisaxe local, sen transcendir o seu labor como conxunto de propostas con bases comúns que respondían a unha transformación social importante nos hábitos dunha Sociedade que comezaba a comprender e a exercitar a democracia, en gran parte, a través destas entidades cívicas. Durante moito tempo entendeuse o asociacionismo como actividade menor, ligada únicamente a un público receptor que se interpretou -para os efectos académicos, xornalísticos ou de investigación social- como de importancia menor para a reflexión e o debate profesional, técnico, científico e político.

A incidencia do enfoque teórico e da aplicación do modelo francés sobre a cultura e a animación sociocultural deu entrada en Galicia aos primeiros intentos de reflexión conxunta entre animadores culturais, asociacións, institucións democráticas e teóricos da Sociedade, a educación e a cultura. Foi hai máis de 20 anos e, dende aquela, non parou de medrar o número e a diversidade de asociacións, entendidas como un tecido social vivo, e tamén parabolóxico, sometido aos ciclos de nacemento, de desenvolvemento, de crise de adaptación e, moitas veces, de reconversión ou de morte orgánica.

O caderno que presentamos recolle o mundo asociativo dende unha dupla perspectiva. Por unha banda, pretende tratar a comprensión, a traxectoria histórica, os datos, o diagnóstico, a lóxica organizativa, os liderados, a teoría, a crítica e as ferramentas técnicas para a análise, a mellora e a posta ao día do asociacionismo en Galicia, e, pola outra, quere ofrecer materiais para entender a evolución das institucións públicas locais de Galicia en relación co asociacionismo e as súas lóxicas de planificación e xestión.

Xulgamos atender, así, unha serie de obxectivos:

- a) Axudar aos técnicos e políticos das áreas de cultura e educación a analizar e comprender o fenómeno asociativo dende o punto de vista tanto dos actores como dos receptores das políticas institucionais.
- b) Fornecer de materiais para a actividade diaria, a implementación das políticas de encontro e participación entre institucións-entidades, os exemplos que subxacen nas boas prácticas asociativas, os movementos associativos emerxentes e declinantes etc.
- c) Instalar, dentro da cultura institucional, a normalidade das políticas de transparencia, de integración, de participación social e de governo que se van abrindo camiño cada vez máis nos nosos concellos.
- d) Cooperar co asociacionismo, ofrecendo materiais de comprensión da súa traxectoria, fortalezas e debilidades, diagnóstico, posibles campos de reorientación e nova experimentación etc.

Este caderno diríxese -como é a súa función prioritaria- ao mundo institucional local e ao capital humano das áreas implicadas dos concellos, para que dispoñan dunha aproximación á evolución asociativa e ao seu momento actual, mais tamén, para contribuir a un diálogo -tan necesario como inexistente na maior parte das institucións locais de Galicia- entre as dúas partes, para promover e fomentar a participación social aberta, cívica, autónoma e real.

Xulgamos que as reflexións teóricas que se ofrecen, a análise e as ferramentas metodolóxicas recollidas nos diversos artigos, a ilustración do *saber hacer* da propia experiencia asociativa etc., deben incidir e reverter tamén no campo do asociacionismo, que hoxe comeza a amosar -a un tempo- síntomas de crise e de crecemento.

A realidade estatística dos datos recollidos -con dificultade canto a tipoloxías, homologación de rexistros censais etc.- amosa a convivencia dun tipo de asociacionismo que podemos chamar maduro, con outros gromos e realidades que se van abrindo paso a través de estruturas más abertas e flexibles no campo do chamado *terceiro sector*: falamos das ONG, ONL etc., que cada vez inciden en capas más amplas da poboación e das institucións.

A intención do *equipo interea* é posibilitar, permeabilizar, abrir e institucionalizar o diálogo entre institución pública local e mundo asociativo, de forma que tanto os técnicos e políticos locais como os participantes no tecido asociativo sexan quen de entender o fenómeno do asociacionismo dende a lóxica das entidades asociativas e tamén dende a administración local: coñecer e diagnosticar para establecer posteriormente accións conxuntas, planos ou instrumentos que articulen a participación social, colaboracións puntuais etc. Nesta liña, estase a traballar nunha investigación arredor do *Asociacionismo e participación cidadá na vida municipal da provincia da Coruña*, da que en breve agardamos avanzar os seus primeiros resultados.

Equipo interea

1. Asociacionismo e sociedade democrática*

Sempre que tentamos establecer un achegamento clarificador sobre das nosas cultivadas sociedades modernas occidentais hai dous diagnósticos que tenden a solaparse; o primeiro, o recoñecemento do auxe do individualismo como trazo definidor da modernidade, o segundo, a progresiva complexización social, organizacional e asociativa do noso tecido social. As dúas constatacóns semellan contraditorias e sen dúbida están a evidenciar a presenza dun feito sociolóxico paradoxal.

No presente apartado introdutorio esta tensión paradoxal vaise facer patente como unha realidade subxacente que tras algunas consideracóns previas pasaremos a abordar na chave aplicada das súas posibles resolucións pragmáticas.

O asociacionismo; como tantas outras formas hoxe dominantes na sociedade tardomoderna, tales como o consumo, as institucións democráticas ou o mesmo proceso de globalización; ten unhas fondas raíces na historia, pero tal como sucede no caso das restantes prácticas sociais que citamos, a súa presenza como feito sociolóxico visible é un fenómeno que se foi acelerando coa irrupción da sociedade moderna más tardía. Tönnies foi dos primeiros en formular a dicotomía modernizadora no tránsito desde unha tipoloxía social de *comunidad* a outra de *asociación*. A súa proposta dicotómica subxácelle a idea de que, mentres nas sociedades de tipo tradicional o modelo prevalente era o dunha suma de comunidades, o mundo moderno podería definirse pola súa capacidade para constituír asociacións e organizacións establecidas a través de acordos entre individuos autónomos e libres.

Un dos soportes de verosimilitude teórica da proposta de Tönnies deriva do legado de autores como Maquiavelo, no século XVI, ou Montesquieu, a inicios do século XVIII, os cales antes que el xa fixeron constar a importancia que revestía a *virtude cívica* de cara ao logro da boa calidad da vida pública. A súa chamada de atención serviu tamén para sentar as bases dunha moral social laica que se basea no individualismo e no respecto polos homes en canto tales, así como sobre das virtudes estritamente terreas e explicitamente humanas (Giner, 2001). A súa sensibilidade polo desenvolvemento das virtudes cívicas

* Elaboración a cargo de Xan Bouzada Fernández.

vai converter a Montesquieu nun dos fitos do pensamento republicano, quen, fronte ao posicionamento simplemente liberal, apostará pola participación da cidadanía na vida social, así como por atender ao ben e ao interese comúns. En virtude disto, Montesquieu vai defender unha representación da *politeia* como a dun terreo de xogo simultaneamente solidario e individualista no cal cadaquén optaría por librar nel a batalla dos seus intereses e das súas intencións particulares compatibilizando a iniciativa individual co respecto ás regras colectivas.

Tamén o concepto de *solidariedade orgánica*, cuñado por Emile Durkheim para caracterizar as sociedades modernas fronte a aquelas de tipo tradicional, precisaría para conformarse do concurso de individuos libres conscientes e capaces de exercer na súa autonomía.

Esta orde de constatacóns será a que leve a Alexis de Tocqueville a saudar a nova fronteira americana cando, nas páxinas da súa obra sobre *A democracia en América*, recoñeza a ese país a virtude indiscutible de propiciar e fomentar a multiplicación de asociacóns cívicas conformadas con obxectivos diversos por parte de cidadáns libres e autónomos, pero simultaneamente solidarios e comprometidos coas súas comunidades. Algunhas décadas máis tarde ía ser o filósofo e sociólogo americano John Dewey (2003) o que despregase un esforzo intelectual máis denso no logro dun marco teórico capaz de integrar o dobre polo moderno que vincula a conciencia libre do individuo autónomo coa procura dun horizonte de solidariedade aberta e comunitaria.

Existe unha veta aquí que nos leva do comunitarismo pragmático de Dewey, emparentado coa Escola dos sociólogos de Chicago -en particular, con Mead e con Horton Cooley-, a toda a dilatada e permanente tradición do *community development* (desenvolvemento comunitario). Entre o comunitarismo, o desenvolvemento comunitario local, o desenvolvemento cultural e a animación sociocultural só existen relacóns de proximidade e de complementariedade. En virtude disto, o desenvolvemento sociocomunitario toma corpo mercé aos procesos de participación e de implicación dos axentes e dos membros da comunidade; sendo o asociacionismo e as redes sociais os soportes en que este tipo de procesos delegan as súas responsabilidades e as súas virtualidades intermedias e vertebradoras.

En opinión dalgúns autores, se algo está a definir o momento actual que viven as nosas colectividades (Worms, 2003; Pérez-Díaz, 2003) é o do aumento da cidadanía activa e cívica¹. Nese aspecto, o descontento frecuentemente expresado respecto das institucións políticas e o comportamento electoral crítico e indisciplinado non indicaría un desinterese pola política en si, senón máis ben un outro tipo de arelas na procura de crecentes vías de implicación que se poden reflectir no crecemento de formas de participación directa. A capacidade de mobilización colectiva, cando os conflitos sobre a guerra ou sobre a contaminación interpelan os cidadáns, evidencian unha fluidez e unha axilidade que engade ao seu estimable nivel de espontaneidade unha alta dose de capacidade organizativa. Semellaría como se

¹ Para contrastar e complementar este punto de vista, pode consultarse o número monográfico de *La tribune Fonda "Aux associations citoyens"*, nº. 124/125, 1997.

hoxe, a diferenza doutros momentos, o mesmo pulo duns acontecementos percibidos como pertinentes tendese a transcender e superar o marco restrinxido de calquera sigla, cando esta existe, e a ese mesmo desbordamento adscrita seguirlle unha considerable capacidade para establecer coordinadoras ou estruturas de maior alcance e amplitude. Nesta sociedade que moitos perciben coma orfa de valores, son precisamente valores como a paz ou o ecoloxismo aqueles que dan acadado mobilizacóns más amplas e xeneralizadas. A presenza de valores expresivos e humanistas semella ser o factor que achega a moitas persoas sen pertenzas asociativas, de clase media alta de entre 18 e 45 anos e ben formadas (Worms, 2003: 334), tanto como a moitos membros de pequenas asociacóns locais dedicadas a traballar sobre novas cuestións sociais, a mobilizarse e a participar en manifestacóns e en movementos de solidariedade.

1.1. Algúns elementos caracterizadores do asociacionismo realmente existente

Non se fan neste capítulo referencias excesivamente precisas no que concirne aos datos respecto do asociacionismo actual en Galicia (Bouzada, 1995), dado que xa se inclúe un capítulo específico centrado nesa temática. Optaremos más ben aquí por referirnos a algunas tendencias que axuden a caracterizar a súa conformación cualitativa e funcional.

Podemos afirmar que o asociacionismo hoxe existente en Galicia non é alleo á diversidade de ámbitos sociais que configuran á sociedade galega: áreas rurais do interior e costeiras, grandes vilas de servizos, capitais de provincia, vilas industriais, vilas medias e pequenas etc. Neste sentido, os datos dispoñibles permítenos constatar que os factores de arcaísmo seguen a ter ainda un peso relativamente alto na conformación da nosa estrutura social. Esta circunstancia provoca que as medias de nacemento, de vida asociativa, de tipo de funcionamento e de contidos temáticos non sempre se adecúen aos existentes noutras áreas de Europa; do mesmo xeito que estes trazos tampouco resultan aquí semellantes entre o ámbito rural e o urbano.

Dos datos dispoñibles en Galicia (Caride e Requejo, 1991; Bouzada e Lorenzo, 1996) pode derivarse que as prácticas asociativas ainda están lonxe doutras áreas con maior tradición cívica e organizativa como Francia ou mesmo daquelhas zonas máis desenvolvidas de España. Lonxe se atopaba a Galicia dos anos noventa da capacidade de crear cada ano tres mil novas asociacóns, que sería a cifra que nos corresponde de ter unha taxa de nacementos equivalente á súa. Pero tamén é certo que o conxunto de España non superou nos anos noventa unha taxa media de creación de 13.000 asociacóns por ano (Mota, 1999), cando, se aplicamos a mesma extrapolación, non debería ter acadado en ningún caso unha taxa inferior ás 40.000 por ano. Por tanto, o raquitismo cívico pode atopar sen dúbida factores causais explicativos que conxugan o noso atraso modernizador e educativo en paralelo co longo e disuasorio substrato incivil que nos foi legado polas precedentes décadas ominosas da ditadura. Non obstante, e a teor dos últimos datos que nos ofrece neste mesmo caderno Miguel Valverde, poderíamos pensar que este repregamento associativo está a experimentar cambios tan visibles como relevantes. A situación actual

semella estar a marcar unha tendencia bastante favorable respecto de dinámicas anteriores cando comprobamos como no último ano 2004 a cifra de novas entidades rexistradas achegouse ao contorno das 1.200. En congruencia co anterior, tamén podemos subliñar o feito de que polo momento tamén nos atopamos áinda lonxe de acadar os niveis participativos de Francia, onde arredor dunha de cada tres persoas participan activamente na vida asociativa. Máis distancia existiría áinda entre nós e aqueles países cunha maior tradición de autoorganización comunitaria tales coma Inglaterra ou Estados Unidos (Hall, 2003; Wuthnow, 2003), nos cales os datos dispoñibles constatan como dúas de cada tres persoas pertencen a algunha asociación.

Moi probablemente a tensión asociativa vivida tanto por Galicia como polo resto de España, oscilante entre o uso orgánico da ditadura e o uso opositivo da resistencia á ditadura, que se viu alongado até os primeiros anos de democracia, furtounos unhas condicións medianamente favorables para acadarmos tamén neste eido uns maiores niveis de homologación cos países veciños do norte.

Unha cuestión esencial que se debe introducir, chegados a este punto, é a do carácter heteroxéneo e diverso que define ao ámbito asociativo. Desde logo, poderíamos establecer toda unha gradación en diversas direccións respecto da intensidade de implicación nas redes asociativas. Mais o problema recorrente, suscitado a partir das análises de Mancur Olson (1992) sobre a lóxica da acción colectiva, formula a frecuente polarización entre uns implicados de boa fe, cabos da presenza de *polisóns* ou *free riders* que recorrerían a elas só para obter servizos gratuitos ou beneficios. Certamente, as dialécticas posibles entre uns e outros asumen unha gran cantidade de apariencias, ao tempo que poden converterse mesmo en parte da propia lóxica asociativa naquelas entidades que teñen en conta xa, desde o inicio, a posibilidade de contar con clientes para os seus servizos, en vez de contar con membros implicados nun proxecto grupal alicerzado sobre valores. Apuntamos, por tanto, a existencia de diversas formulacións neste tipo de entidades susceptibles de requirir diferentes graos de implicación e capaces tamén de permitir mesmo un funcionamento tecnicamente solvente a partir de equipos xestores reducidos.

Por outra banda, tamén é preciso lembrar, tal como indicamos hai anos respecto da nosa situación (Bouzada, 1995), que as asociacións existentes en Galicia presentan perfís moi diferenciados segundo sexa o *ethos* dos membros que a compoñen. En virtude disto, resulta hoxe moi ostensible a diferenza de valores que orienta a agrupamentos asociativos como as xuntas de montes ou os que alentan a constitución das modernas asociacións de defensa ecolólica. Neste sentido, unha das redes asociativas galegas con maior número de membros, a das xuntas de montes, que contan con preto de 300.000 afiliados, mantén mesmo modos de funcionamento e niveis de participación moi distintos nas diferentes zonas xeográficas de Galicia. Estas constitúen en moitos casos, un tipo de entidades que poderíamos definir como preceptivas, no sentido de que a pertenza a elas ten un carácter adscrito como membros dunha determinada comunidade territorial, o cal provoca que moitas funciónen dun xeito moi rutineiro. No entanto, tamén existen algunas que acadan un estimable nivel de participación e de capacidade para mobilizar recursos e promover actividades para a comunidade. Os tipos de asociacións existentes tamén evidencian unha variabilidade moi estimable non só en virtude da maior ou da menor esixencia de

implicación asociativa e de capacidade de participación autónoma e libre, senón tamén en función dos mesmos cometidos que a orientan.

De acordo con isto, poderíase establecer unha tipoloxía mínima orientativa que recoñecese a presenza de tres modelos asociativos:

1. **Asociacións que ofrecen servizos e organizan actividades colectivas de servizo público a amplos sectores da poboación**, de xeito que actúan en ocasións como brazos activos do estado do benestar. Este grupo inclúe asociacións dos campos da saúde, dos servizos sociais de asistencia e prevención e das asociacións culturais.
2. **Asociacións que representan, promoven ou defenden intereses sectoriais dos seus membros**. Aquí inclúese unha ampla diversidade de grupos de interese: ANPAS (Asociacións de Nais e Pais de Alumnos), propietarios de vivendas, profesionais, sindicatos, de caza e pesca etc.
3. **Asociacións que xorden en defensa dunha corrente de opinión ou dunha causa concreta**. Estas entidades teñen un componente más comunicativo e mobilizador que para implementar proxectos concretos. Neste grupo inclúense aquellas que nacen dunha crise social provocada por algúna carencia ou por algúna iniciativa non consensuada, así como aquellas asociacións cun forte peso ideolóxico e valorativo: ecológicas, de defensa dos dereitos de minorías, clubs de debate político etc. Certamente, este tipo de entidades, malia ter con frecuencia un amplio recoñecemento público, adoitan representar en termos porcentuais unha porción non excesivamente significativa da militancia asociativa. Algo que se ve incrementado no noso caso por mor da dificultade engadida derivada do feito de que moitas asociacións culturais que inicialmente incluiríamos dentro do primeiro grupo, en función da súa actividade como prestadoras de servizos culturais á comunidade, en realidade, actúan tamén como entidades comprometidas na defensa da cultura galega.

De acordo con esta terminoloxía taxonómica, pode afirmarse a clara prevalencia, entre as asociacións rexistradas en Galicia no último ano, daquelas encadrables no primeiro modelo (arredor de 800 entidades), de entre as cales aproximadamente 500 corresponden a entidades asociativo-culturais, mentres que do segundo tipo apenas acadaríamos a cifra de cen, e do tipo tres achegariámonos ao entorno das 160 actualmente censadas².

O nacemento de novas asociacións en Galicia tampouco hoxe se corresponde coa tendencia dominante en Europa, que prima, sobre todo, a aparición de asociacións entregadas a novos problemas e a novas causas. Son grupos proxecto que se asocian para dar corpo a unha actividade con horizontes laborais ou que se unen para asumir unha postura ante unha determinada cuestión social. Os países de

² Estes datos proceden do artigo de Miguel Valverde, incluído na presente obra.

Europa xa viviran durante varias décadas baixo un estado benefactor que fomentaba a creación de redes asociativas vinculadas á defensa de intereses e á prestación de servizos públicos comunitarios; no entanto, entre nós as cifras de nacemento de novas asociacións están a apuntar ainda cara a funcións sociorrelacionais básicas. Practicamente a metade das asociacións creadas en Galicia durante o último ano foron de tipo recreativo, deportivo ou cultural (46%), sendo as seguintes cifras más significativas as que corresponden ás asociacións de veciños (13,3%) e ás de axuda mutua na atención social (7,1%). Non obstante, se nos detemos a observar cales son aquelas que mostran un maior dinamismo relativo, atopamos que os sectores máis dinámicos están a ser hoxe o das asociacións profesionais, o das asociacións de axuda mutua na atención social e, en terceiro lugar, o das asociacións de mulleres e feministas. O que semella estar a apuntar é unha certa tendencia a homologármونos co que está a acontecer noutros países máis desenvolvidos do noso contorno.

Asimesmo, segundo Worms (2003: 301-303), a información dispoñible permite albiscar que os ciudadáns europeos das xeracións máis recentes están a modular as súas estratexias participativas dun xeito particular na procura simultánea de dar resposta a un interese persoal específico, mobilizándose na procura de respostas concretas e inmediatas. Esta postura levaríaos a miúdo a establecer o seu nivel de lealdade asociativa en función da capacidade da entidade para dar cumprimento ás súas expectativas. Tal tipo de condutas non está exento de racionalidade, na medida na que expresa unha arela de coherencia individual con base en controlar os efectos do investimento persoal que se leva a cabo coa asunción do compromiso asociativo. En virtude disto, estes novos ciudadáns, cando participan nunha acción colectiva, desexan satisfacer simultaneamente unha forte necesidade de sociabilidade, unha achega razonable e eficaz á solidariedade social, ao mesmo tempo que un simultáneo desenvolvemento da súa propia personalidade.

Por tanto, a sociedade tardomoderna, tamén no terreo associativo, está a experimentar cambios que poñen en evidencia a maior flexibilidade na conformación das conviccións e dos vínculos, ao tempo que a maior liberdade de elección de que gozan a media dos ciudadáns. Nese sentido, a aparición de novos eixes asociativos está a evidenciar unha maior capacidade e disponibilidade para establecer proxectos persoais, e a demanda dunhas canles asociativas más dinámicas e versátiles que as tradicionais, capaces de promover proxectos más rapidamente e cunha maior esporadicidade. Tal práctica do *zapping* asociativo, que comeza a facerse visible, podería desorientar a algúns, pero a súa visibilización non é senón o corolario lóxico dunha Sociedade moito viva e dinámica que a que existía hai poucas décadas. Neste sentido, a mesma falla de coherencia que, segundo algúns, reflectiría dita práctica, podería ser entendida mesmo nun sentido totalmente contrario, como un esforzo por acadar referentes de coherencia axeitados nun momento en que a celeridade do cambio social non permite unhas doadas ancoraxes na terra firme dunha realidade social móbil en exceso. A sociedade rede compele ao cidadán asociado a asumir un asociacionismo de fluxo, un asociacionismo aberto e frecuentemente marcado por un concepto de lealdade que é más afín á innovación que ás estruturas consolidadas.

1.2. Asociacionismo e vertebración social: o desafío permanente

A idea do asociacionismo como referente de vertebración social que serviu de guía a algúns autores clásicos coma Tocqueville ou Durkheim (1987) ten que ser reinterpretado hoxe en día. Nunha sociedade de mudanza como é a nosa o concepto de vertebración aparece coma un requisito máis etéreo e de maior amplitude. Un intégrase en redes profesionais ou expresivas de tipo internacional ou supralocal, participa de comunidades virtuais ou recrea vínculos de lecer e expresividade con persoas de diferentes países do mundo a través do *chat*.

O territorio, o lugar, permanece quedo coa dobre cara da nostalxia evocadora e o risco de se esgotar no cultivo da súa mesma autorreferencialidade. En todo caso, a situación presente exprésase nun dobre eixe de tensións que obrigan ao social a se redefinir fronte aos desafíos emerxentes que provoca o cambio social. Un dobre eixe que tensiona o territorio local a respecto dos marcos xeográficos globais así como ao *lugar*, na súa condición de realidade material significada pola súa memoria e cultura, fronte ao *virtual* e a rede, como espazo aberto de fluxos e interaccións. De cada unha das tensións derivan dificultades sociais e comunicativas específicas. A actual concxuntura exerce como un viveiro en que agroman efectos derivados que inciden na configuración e ao funcionamento do ámbito asociativo:

- Os vínculos de tipo social e político tenden a se fraxilizar.
- As asociacións van camiño de se multiplicar adecuándose aos novos contextos e desafíos.
- A medida que as asociacións se fan más precisas, estas evidencian un estatuto máis vulnerable e dependente da mesma iniciativa social.

Por todo isto, e para que exista un vínculo cívico, unha pertenza común a unha mesma comunidade cívica, tal e como coidaban os autores clásicos, segue a ser preciso que cadaquén poida construírse unha identidade simultaneamente persoal e colectiva. De xeito que, a partir desta construcción, sexa posible para os ciudadáns o dobre encontro co grupo e coa gran Sociedade, tal e como quería Dewey. O que sucede é que as formas que asume hoxe este diálogo entre o grupo e a Sociedade tende a reformularse e a facerse máis fluído, ao tempo que máis aberto ás oportunidades e ás esixencias dunha Sociedade en cambio tan intenso como permanente. Como consecuencia, as asociacións que tiveron tradicionalmente cometidos centrados na defensa de liñas de opinión e de resistencia cívica, tanto como de colectivos orientados á prestación de apoios e de servizos á sociedade, ven como as funcións de propor e emprender novas iniciativas ou de fomentar a innovación favorecen tamén un asociacionismo propositivo e creativo de novo cuño. Un asociacionismo que en ocasións tende a solaparse coa dinámica efectiva dun grupo-proxecto, ou mesmo coa dunha iniciativa emprendedora da que poden derivar estimables efectos laborais e económicos.

Por outra banda, o desafío asociativo hoxe segue a esixirnos o control sobre dos riscos que decote afectan a este tipo de prácticas. O problema da *oligarquización* ou do elitismo no seu funcionamento vai parelllo co problema da especialización obsesiva na carreira pola subvención ou mesmo coa perda de

recursos humanos que acaban queimándose ou derivando cara á política. Os problemas de manipulación por parte dos poderes locais ou o da apatía dos socios e afiliados, obríganos a repensar a situación e a activar enfoques socialmente ambiciosos e técnicas de implicación participativa que disolvan ou minimicen este tipo de riscos.

Por estas razóns, podemos afirmar que un dos mellores aliados para un bo funcionamento asociativo sería o da existencia dun sistema de control público eficaz e democrático do labor desenvolvido polas asociacións que permitise graduar o apoio a este tipo de entidades de acordo co grao de eficiencia acadado nos niveis de implicación cívica e de desempeño dos seus cometidos. O mellor sistema para paliar o elitismo, o monocultivo da subvención e a dependencia clientelar é aquel que nos leva cara á implantación de medidas obxectivas de avaliación que estimen os logros de realización e os niveis de impacto e de participación conqueredos polas distintas entidades asociativas.

Neste sentido, as redes asociativas e as federacións deben servir para crear unha clara conciencia sobre da importancia do labor que todas elas desenvolven, así como das sinerxías que a súa cooperación xera. Estas redes soen actuar como espazos de consenso e de coordinación de obxectivos útiles para fomentar e propiciar un mellor aproveitamento das potencialidades comunitarias e unha maior transparencia e eficiencia no seu funcionamento. Por outra banda, estas mesmas redes deben exercer como foros para o intercambio de boas prácticas, tanto como de ámbitos en que poder traducir en iniciativas os *contextos de oportunidade* emerxentes derivados do cambio microsocial. Estes marcos de *oportunidade* agóchanse hoxe suxestións inspiradoras (Duperre, 2004) susceptibles de promover a introdución de novas prácticas e de propiciar iniciativas capaces de renovar os fluxos participativos e a implicación de actores e colectivos sociais.

Segundo o que temos dito, os cometidos do asociacionismo deben estar abertos a unha estimable multidimensionalidade de obxectivos, entre os cales se atoparían os seguintes:

- **Actuar:** no social somos actores. A asociación é unha escola que exerce desde a autonomía dos individuos que de xeito voluntario deciden participar e colaborar.
- **Retomar as necesidades colectivas:** existe sempre unha porción de aspiracións colectivas que non atopa canles institucionais para expresarse e resolverse.
- **Responder colectivamente:** aprender a actuar de xeito colectivo e a expresar as expectativas e as inquedanzas.
- **Respectar a diversidade:** este obxectivo debe ir en paralelo co cometido de apertura a perspectivas e a diferentes grupos.

1.3. Sobre o funcionamento participativo nas asociacións

Podemos afirmar que á beira da lexitimidade representativa existe outra, a *lexitimidade participativa*, que é tan importante como a primeira. A lexitimidade participativa exprésase polos movementos sociais e de xeito particular polas asociacións. Neste sentido, as entidades asociativas desenvolven tanto *externamente*, en función do seu papel social, como *internamente*, na súa calidade ideal de escolas de cidadanía, un rol de estruturas de fomento da participación e do espírito cívico.

Non obstante, e fronte a estas consideracións de partida, é necesario constatar que tamén o ámbito asociativo, malia a súa declarada vocación como espazo de fomento participativo, experimenta o risco permanente das ameazas burocráticas. Por unha banda, o *imperativo normativo* sitúa ás asociacións ante un primeiro risco de redución dos seus horizontes. En moitas situacions asociativas é moi doado deixarse levar pola rutina e polas presións institucionais que tenden a propiciar unha especialización de tarefas que adoitan concentrarse nun grupo restrinxido de expertos encargados da xestión normativa do proceso. Por outra banda, o *imperativo maximizador*, deriva do feito frecuente de que sempre sexan os mesmos os que máis interveñan e os que máis se relacionen coa Administración. Neste sentido, a posibilidade de gozar de máis tempo dispoñible ou a posesión duns hábitos axeitados poden actuar como espoletas favorecedoras deste frecuente vicio burocrático.

Conforme ao expresado, as técnicas básicas de fomento da participación teñen que ser aplicadas tamén ás dinámicas organizativas de carácter asociativo. As esixencias de *transparencia informativa* e de *consulta recorrente* aos membros configúranse como requisitos imprescindibles para acadar o logro efectivo dunha verdadeira *xestión compartida*. As técnicas de fomento da participación deben converterse en lubricante habitual do funcionamento asociativo até facerse implícitas, obvias. A regularización dese tipo de prácticas é o mellor camiño para fomentar un *habitus* asociativo competente.

Os reenfoques das rutinas de funcionamento deben atinxir a aspectos do quefacer organizativo tales como o de *repensar e organizar de maneira axeitada as xuntanzas asociativas*. O coñecemento dos trazos e das destrezas inherentes ás *técnicas psicosociais das dinámicas de grupos* axudarános a orientar o traballo común cara ao logro de metas colectivas. A capacidade para detectar e potenciar as enerxías positivas e os intereses emerxentes permitirá maximizar e canalizar do xeito máis eficiente as potencialidades e as oportunidades do colectivo. Neste contexto, o rol das minorías más activas ha de ser o de actuar, e sempre en chave de mediación, para facilitar a fluidez das redes de acción e iniciativa.

Técnicas tan simples como a de promover *grupos de traballo reducidos* que propicien a implicación dos máis relegados, constitúen un paso cara á esixencia reticular de *redistribuir o traballo e delegar sistematicamente responsabilidades* de cara a fomentar e a regularizar novas implicacións.

A contradición inherente ao feito coñecido de que traballar así, democraticamente, resulta caro en tempo e esforzo acumulado, só pode ser resolta coa convicción de que os resultados, como as sinerxías

así acadadas, multiplican en moito, vertical e horizontalmente, os esforzos realizados. E isto non só polos efectos positivos sobre a vida asociativa, senón sobre todo grazas á capacidade deste xeito de proceder para ampliar e potenciar o *capital social* dunha comunidade. O que se aprende na asociación pode ser logo aplicado en calquera outro ámbito da vida social, na medida en que a cultura cidadá constitúe por si mesma unha ferramenta de transformación e de innovación social.

Outro feixe de problemas organizativos que a miúdo afectan ás asociacións é o do desinterese e a falta de confianza na capacidade mobilizadora do grupo e da rede. En ocasións, os grupos fomentan a inhibición e o desalento ao facer más fincapé nas dificultades de calquera proxecto que nas súas propias posibilidades. Outras veces, o repregamento xorde da preferencia polo malo coñecido, o cal mesmo se chega a confundir co natural e posible.

Nese sentido, o traballo do grupo para acadar unha maior eficiencia debe separar o momento da análise do da toma de decisións. A separación das dúas partes axuda a discriminar lucidamente a dimensión da análise de situación e a das oportunidades detectadas a respecto das esixencias de compromiso imprescindibles para a abordaxe racionalizada dunha estratexia de futuro.

3. Asociacionismo e concellos: 1964-2005*

O século XX foi unha época de grandes cambios políticos e sociais, en que se ensaiaron ideoloxías en confrontación que deron lugar a organizacións políticas totalitarias ou democráticas que, ata mediados do período, utilizaron intensamente o ideario da estruturación, a organización social e as grandes mobilizacións de masas; foi o tempo do conflito social aberto, da loita de clases, do mito das masas organizadas e cultivadas como factor determinante para cambios revolucionarios ou dependencia sociopolítica.

Parte deste imaxinario foi transformado en asociacionismo. Un dos enfoques-marco do asociacionismo dende comezos do século XX é –na linguaxe da época- o da “organización das masas” en agrupacións representativas para conseguir determinados fins sociais, sindicais e políticos, o que deu lugar a unha mitificación e intensificación do proceso asociativo, que creou xermolos do que sería, a partir de mediados do século XX, o Estado de Benestar, así como agrupacións sindicais, de solidariedade, lecer, educativas, culturais, deportivas etc., ao abeiro, entre outras, da Declaración dos Dereitos Humanos e, singularmente, os de reunión e de expresión como fundamentais.

O período de estabilidade e de crecemento económico experimentado nas sociedades occidentais europeas despois da II Guerra Mundial –co pleno emprego de grandes masas asalariadas, o ascenso das novas clases medias, os avances do modelo de Estado de Benestar cos dereitos estendidos a amplas capas da poboación etc.– ten contribuído a democratizar a Sociedade e o acceso á cultura, sendo a participación social e o asociacionismo unha das súas principais vías.

Nestes tempos, en 1964, en plena España franquista, aparece a Lei de asociacións, orixe da normativa que seguiu vixente –coas adaptacións á Constitución de 1978– na súa estrutura fundamental ata a nova lei reguladora do dereito de asociación de 2002.

Naceron daquela, a partir de mediados de 1960 a maior parte das asociacións que serían determinantes na vida social, cultural, educativa etc., dos nosos concellos. Renacía, a un tempo, a

* Elaboración a cargo de Manuel Pérez Rúa.

primeira sociedade civil propriamente dita dende a II República, como un movemento articulado, reivindicativo e alternativo, porque estas asociacións cumpriron un papel funcional en canto á vehiculización de demandas sectoriais (pais de alumnos, veciños, culturais etc.), pero tamén foron, á vez, transmisoras das novas ideas e organizacións que se asentarián coa nova democracia, a partir de 1976.

2.1. O capital social como potencial comunitario

Na sociedade postindustrial do último cuarto do século XX –contrariamente aos indicadores que se viñan utilizando dende a Revolución Industrial, cando a riqueza das nacións dependía en primeiro lugar dos recursos materiais dispoñibles e particularmente das materias primas– o primeiro recurso pasou a ser o capital humano, cuxo principal indicativo son os importantes niveis educativos que favorecen o desenvolvemento e a xestión da complexidade. Diversos autores, Coleman en particular, engaden ao capital material e humano, o *capital social* definido como *a densidade de redes ou interaccións entre o capital humano*; ou, en palabras de Herreros e Criado (2001), “nos últimos anos, a Ciencia Política, a Socioloxía e a Economía asistiron ao nacemento dun novo concepto: o *capital social*. Por *capital social* enténdense, de maneira esquemática, os recursos, tales como expectativas de reciprocidade ou información, derivados da participación do individuo nunha rede social. (...) Emprégase a densidade asociativa como un dos indicadores de *capital social*”.

O asociacionismo voluntario sería, segundo esta teoría, un importante factor de desenvolvemento sociocultural e económico dunha comunidade, posto que a facilidade de articulación social significa que a sociedade-rede ten más posibilidades de avanzar a través de organismos cooperativos, mancomunados e socialmente representativos que a través de accións individualizadas e illadas.

As entidades xeradoras de *capital social* dan lugar ao chamado *terceiro sector* por seren mediadoras entre gobernantes e gobernados, independentes tanto do Estado como do mercado. A capacidade de crear confianza social é o seu gran activo, un factor que crea relacións *horizontais* (cidadáns con ciudadáns) e *verticais* (cidadáns coas institucións públicas).

Diversos autores analizan como o Estado de Benestar favorece a creación de asociacións promovendo e incentivando a participación mediante subcontratación, delegación de funcións, apoio organizativo, financeiro (a través de transferencias, convenios, subvencións...), exencions fiscais, locais públicos etc. En países con políticas de benestar consolidadas (programas sociais, educativos, sanitarios, desemprego, seguridade social etc.), algún autor como Pierson (1966) calcula que estes programas teñen beneficiado directamente á metade do electorado.

No debate do *capital social* hai posturas que inciden en que a rede asociativa crea círculos virtuosos, e outras que defenden que crea dependencia e redes clientelares. Asemade, hai unha liña entre asociacións que perseguen fins privados e públicos: “As asociacións de bolos, de fútbol, os orfeóns, as

sociedades gastronómicas, son todas asociacións que perseguen bens privados: se non se é membro dessa asociación, non se pode participar na liga de bolos local ou nos festivais de habaneras. As asociacións ecoloxistas, feministas ou os sindicatos son grupos que perseguen bens públicos. Aínda que non se sexa membro dessa asociación, pódese gozar dos beneficios da súa actividade: a declaración duna zona como parque natural, a aprobación duna lei de discriminación positiva ou unha subida salarial” (Herreros e Criado, 2001).

Dende este punto de vista se distinguen os niveis de confianza ou de desconfianza creados, algunas redes asociativas poden ser positivas ou negativas, crear grupos con cohesión social no seu interior ou no sector que representan (endogrupo/nós) e destrutivas cara fóra (exogrupo/eles) cara a entidades, territorios ou intereses en competencia.

2.2. Redes sociais: fidelización, clientelismo político e ideolóxico

O último enfoque teórico e de contexto trata dun dos fenómenos máis debatidos en Galicia: o das redes clientelares formadas para a consecución de determinados fins sociopolíticos ou ideolóxicos, e tamén da proximidade ou da interpenetración entre poder político-ideolóxico e Sociedade, sobre a autonomía ou a aliñación das asociacións.

Adoita poñerse como exemplo de clientelismo, aínda hoxe, a Galicia interior, como sociedade dunha maior desarticulación e dependencia social fronte á Galicia que se estende pola liña de influencia da AP-9 ata o litoral, entendida esta última como sociedade de cultura máis complexa, aberta, urbana e articulada social e politicamente, pero é un debate que vén polo menos dende a Galicia do século XIX e que chega á transición política entre a ditadura e a democracia actual, formando un dos vectores que explica a dinámica dunha parte importante do asociacionismo en Galicia.

Ampliando o concepto das redes tradicionais de dependencia sociopolítica e económica, Villares (2004) centra o debate sobre estas tramas clientelares entre redes de procedencia “descendente” ou de arriba a abaixo (o poder crea a súa propia clientela), tese defendida por Vicente Risco, e o enfoque de Castelao de ser a estrutura social galega (caciques, comunidades e intereses locais) a que crea e propicia a dependencia política, sendo este un enfoque de redes clientelares “ascendentes”, ou de abaixo a arriba.

O asociacionismo que veremos ten –dende a súa creación– unha liña de pertenza e de dependencia ideolóxica, primeiro de asociacións políticas e relixiosas, durante os últimos anos do franquismo, mentres que, xa na democracia as súas liñas de actuación serán completamente diferentes, marcando nuns casos unha acción colaboradora, de retroalientación ou domesticación entre asociacionismo e poder, ou, polo contrario, de confrontamento e conflito social aberto (segundo se situase na proximidade ao poder local/autonómico ou na oposición).

Estudaremos e analizaremos entidades que consideramos chave na traxectoria asociativa, como o asociacionismo veciñal e cultural, entendidos ambos como representativos para entender grupos con características e tipoloxías que teñen un longo percorrido no noso país e que chegan ata o día de hoxe coa suficiente representatividade como para que os consideremos modelos ou tipos a través dos que tentaremos explicar a evolución do asociacionismo.

Incluímos, a partir de 1980, o asociacionismo de mulleres e de persoas maiores, nos perfís propios deste traballo: a similitude de estrutura organizativa, liderados, proximidade ou autonomía do poder, adaptación á situación social, coas asociacións veciñais e culturais.

Ambos grupos de asociacións (veciñais/culturais, mulleres/maiores) teñen o seu reflexo, contexto e fondo de análise na actividade da administración local que en todo este tempo –en relación cos movementos sociais associativos– afronta cambios decisivos (sobre todo entre 1979-2005) e forma a outra póla do noso traballo.

2.3. 1964-1978: os inicios

Unha parte da Igrexa católica –época de *aggiornamento* posterior ao Concilio Vaticano II– abre os locais parroquiais a novas actividades e crea a rede de teleclubs, o nacente Opus Dei impulsa a creación da rede de ateneos populares e outras, intentando dar resposta a un cambio socioeconómico que non cabe nunha normativa de prohibición dos dereitos de reunión, expresión, asociación etc.

As posibilidades de utilización de locais e de novos espazos de encontro e de debate aceleran o nacemento de asociacións culturais e veciñais ao abeiro da lei de 1964. Estes grupos, xunto co movemento estudiantil e xuvenil procedentes do ensino secundario e universitario, así como a creación das primeiras asociacións de pais de alumnos, forman o primeiro movemento asociativo organizado e legalizado.

O asociacionismo ten un compoñente interclasista, formado por segmentos sociais das novas clases medias emerxentes na época: profesións liberais, sectores do movemento obreiro, comercial etc., e o seu liderado é unha mestura de militancia sociopolítica, voluntariado, compromiso e activismo no cambio social.

En pouco tempo o movemento asociativo é unha realidade social con influencia potencial e cualitativa sobre amplas áreas da sociedade. As –daquela- APAS xogaron un importante papel na difusión dos hábitos democráticos de reunión, ainda tutelados e censurados a aquela altura, as asociacións culturais comezan a difundir conferencias e libros sobre temas de cambio social, sexualidade, cine etc., que rachan coa dinámica da cultura no franquismo e socializan a moitos rapaces en contacto con novos formatos de expresión cultural como a reivindicación da música de raíz, cineclub, lectura etc.

As asociacións de veciños fanse cun espazo social nunha época de carencia de planeamento urbanístico e vivenda, esixencia de creación e mellora de servizos públicos básicos: redes de auga, luz, saneamento etc.

Cadro nº. 1
Principais accións e actores do asociacionismo no período 1964-1978

Accións	Actores
Nacemento e crecimiento exponencial do asociacionismo.	Igrexa-Estado. Organizacións políticas clandestinas (Partido Comunista, nacionalismo galego).
Creación de <i>plataformas</i> para a acción sociocultural.	Igrexa/Estado (rede de ateneos populares, teleclubs, locais parroquiais etc.). Organizacións políticas (mobilizan APAS, asociacións socioculturais, veciñais etc.).
Actividade sociocultural e associativa impregnada de ansia de formación, comunicación, información, encontro social e cambio sociopolítico.	Asociacións de pais. Asociacións culturais. Asociacións de veciños.
Aprendizaxe e formación sociocultural en hábitos democráticos, lecer compartido etc.	Cadros das asociacións Primeira rede democrática de animadores socioculturais.
Eleccións democráticas (sindicais).	Cadros das asociacións: militancia compartida.

Fonte: Elaboración propia.

Este é un período onde as entidades teñen gran lexitimidade social por causa da falta de liberdades debida á represión social, cultural e política; e presentan as súas credenciais ao abeiro do desconcerto e da maior tolerancia do remate do franquismo. O movemento asociativo formaba o fermento do cambio político que se aceleraría definitivamente a partir de 1975: estas asociacións comenzaron a incrementar a súa actividade social e favoreceron a consolidación dun tecido asociativo cuantitativa e cualitativamente importante e influente. Os seus cadros formaron parte da primeira xeración de animadores socioculturais cunha formación e acción social que constituiría un importante *know-how* cara ás grandes transformacións que estaban en marcha.

A actividade sociocultural nas corporacións locais seguía a estela antidemocrática: unha cultura oficialista, chea de fastos pretendidamente culturais, de pseudointelectuais pro-réxime político, actividades monolingües en castelán, folclore andaluz como nacional-español, presenza hexemónica e tutelar da Igrexa Católica, concepción da cultura como elitista, administrada masivamente en forma de televisión única, festas parroquiais e fútbol.

As mobilizacións de pais de alumnos reivindicando novos centros de ensino e melloras na participación social na educación, as asociacións culturais que fan do idioma galego a chave de comunicación de tal forma que os actos associativos pasan a ser monolingües cando o galego aínda era considerado oficialmente como un dialecto etc., e as reivindicacións veciñais a prol de melloras na súa calidade de vida diaria fan que a administración local entre en crise ata que cheguen as primeiras eleccións democráticas.

Resumimos a dinámica da época no seguinte cadro, onde se explica a acción e a reacción dos concellos.

Cadro nº. 2

Principais dinámicas municipais no período 1964-1978

Acción social	Administración local
Demandas sociais organizadas (educativas, socioculturais, servizos públicos básicos etc.).	Ineficiencia, burocracia administrativa.
Demandas de participación social e política.	Falta de liberdade, crise, transición política.
Pro recuperación do idioma galego.	Toda a actividade institucional en castelán.
Programación sociocultural aberta, participativa, alternativa, teatro, música de raíz, cine etc.	Programación: coros-danzas, festas patronais, fútbol.

Fonte: Elaboración propia.

2.4. 1979-2005: consolidación, crise e rexurdimento

Establecemos o límite temporal en 1979 por tratarse do ano de constitución das primeiras corporacións locais democráticas, un corte profundo sobre a situación anterior e que afectou ás dúas partes do noso estudo, tanto ás entidades como á administración local. Engadiremos a evolución deste período, como adiantaramos, ademais das consideradas asociacións-tipo (veciñais e culturais) as de mulleres e de maiores.

Cadro nº. 3

Principais características das asociacións no período 1979-2005

- Crecemento cuantitativo importante entre 1979-1995 e regresión 1996-2005.
- Influencia positiva da natalidade dos anos 60-70 e negativa a partir de 1975.
- Actividade sociocultural interxeracional: infantil, xuvenil, adultos, maiores, mulleres.
- Refundación socioeducativa: de APAS a ANPAS.
- Diversificación da actividade cultural: folclore evoluído, teatro, audiovisual, rock, obradoiros etc.
- Idioma galego como vehículo hexemónico.
- Ciclo de crecimiento-crise-desaparición-reconversión do asociacionismo veciñal e cultural.
- Emerxencias: asociacións de mulleres e maiores.

A evolución foi moi desemellante e non se pode establecer unha tendencia que sirva para toda Galicia. En xeral, foron os concellos grandes, medianos e os más urbanos de entre os pequenos os que estableceron as características más salientables. Distinguimos dúas etapas:

1. Un período de creación, asentamento e normalización da democracia local.
2. Outro de modernización da administración local cun importante nivel de infraestruturas e equipamentos.

Cadro nº. 4

Características das primeiras administracións locais democráticas

- Activismo político: necesidade de "facer cousas".
- Profesionalización da Administración: cambios tecnolóxicos, funcionais, capital humano.
- Creación de equipamentos socioculturais: centralizados, descentralizados, monofuncionais, polifuncionais, con propiedade/xestión por parte da administración local, con propiedade da administración local e xestión asociativa...
- Profesionalización das figuras de técnicos de cultura, educación, xuventude etc.
- Diferenciación de funcións entre xestión/programación cultural e animación sociocultural, tanto nas administracións como nas entidades.

- Descoordinación entre áreas e inexistencia de planificación a medio e longo prazo.
- Existencia de dous modelos de interacción co asociacionismo:
 - ♦ concellos con relacións normalizadas e estables co asociacionismo,
 - ♦ concellos sen relación ou belixerantes co asociacionismo.
- Creación de concellarías de relacións cidadás, cultura, educación, xuventude etc.
- Incremento substancial dos orzamentos destinados a cultura, educación, relacións cidadás etc.
- Incremento e diversificación da oferta sociocultural e socioeducativa.

Cadro nº. 5

Características da segunda etapa das administracións locais democráticas

- Planeamento estratégico.
- Institucionalización da participación, transparencia e gobernanza en colaboración coa ciudadanía e as asociacións:
 - ♦ Recoñecemento da capacidade associativa de representatividade, iniciativa, interlocución e negociación.
 - ♦ Regulamentación da participación cidadá e constitución de consellos consultivos territoriais (barrio, parroquia etc.) e sectoriais (educación, cultura, xuventude etc.).
 - ♦ Planos comunitarios.
 - ♦ Regulación do voluntariado.

Insistimos en que non se pode xeneralizar, nin moito menos, á maioría dos concellos de Galicia, senón que tratamos de establecer trazos diferenciais dun e outro período en canto ás características más avanzadas do labor de poucas administracións locais de Galicia que marcaron, ou están a marcar, as diferenzas con políticas más avanzadas en relación coa participación e co mundo asociativo, aínda que, por suposto, abunda tamén o modelo de concello inerte e clientelar que crea, domestica e/ou fideliza un tipo de movemento asociativo que acaba resultando funcional para a retroalimentación do poder local.

2.5. Análise comparativa do asociacionismo-tipo

No que se refire ao **asociacionismo educativo**, as antigas APAS, transformadas en Asociacións de Nais e Pais de Alumnos (ANPAS) perderon a función sociopolítica e complementaria que tiveran na súa orixe e son asociacións dedicadas á actividade dentro de cada centro educativo, ou na relación deste co seu contorno socioeducativo, administración pública, xestión de actividades, voluntariado etc.

No tocante ao **asociacionismo veciñal**, coa normalización democrática, os seus cadros vanse desdobrando (compartindo militancia política, veciñal, sindical etc.) ou pasando de forma definitiva aos campos político, sindical etc., o que significa unha minguada capacidade organizativa das asociacións.

A dobre militancia (política e associativa) significou contradicións e conflitos: por unha banda, se o grupo político que inspira ou apoia á asociación está na oposición municipal, incentívase o nivel reivindicativo e a confrontación sociopolítica; pola outra, se este grupo pasa a gobernar, a asociación tende a ser menos reivindicativa e máis partícipe da política municipal. Esta dobre dinámica tende a deslexitimar á asociación aos ollos da cidadanía, producindo a inhibición da participación, hibernación ou morte orgánica da asociación.

En consecuencia, padecen unha crise de lexitimidade e representatividade: É a asociación a lexítima e única representante dos intereses do barrio/parroquia? Pode unha asociación de elección non directa por parte de toda veciñanza, representar, negociar, xestionar, intereses comúns?

En realidade, maniféstase un efecto localista e centrífugo, que leva ás asociacións a actuar nun ámbito difuso do territorio (aldea, lugar, barrio, parroquia), en detrimento dunha concepción xeral do social. Tal situación dá lugar á negociación do orzamento municipal como xogo de actores con gran capacidade de voto que se manifesta na potencia de mobilización veciñal, orixinando unha dinámica pouco sustentable: hai parroquias e barrios con varias asociacións, facendo que o mesmo problema cidadán se multiplique en interlocutores ante a Administración pública.

Prodúcese tamén unha difusa delimitación da concepción de servizo *público e privado*: certos "obradoiros" veciñais que compiten, dende locais públicos, coa oferta privada, son de interese público?

O xogo acción-reacción propio da dinámica sociopolítica dos anos 70-80 foi evolucionando por camiños más cooperativos, de tal xeito que as asociacións tenden a ser na actualidade más proactivas que reactivas. A dinámica de buscar consensos avanzou moito, en detrimento do conflito social e do confrontamento aberto.

Respecto do asociacionismo cultural, esta etapa caracterízase polos seguintes aspectos:

- O *paso dunha maior a unha menor actividade cuantitativa* por parte das asociacións.
- A *entrada de xeracións novas*: cambio social, maior educación regrada, menor activismo, situación de democracia e liberdades, estilos de vida distintos.
- Un *proceso de urbanización*: competencia da oferta sociocultural pública e privada nas cidades capitais, cabeceira de comarca e vilas medianas.
- Un *incremento da mobilidade e dos desprazamentos extramunicipais para un importante sector da poboación*: ampliación e ruptura coa ecuación cultura igual a proximidade, as isócronas de 30 e 60 minutos de desprazamentos para asistir a actividades culturais é assumida e utilizada.
- Unha *perda de incidencia do ámbito local e das formas tradicionais de expresión e acción cultural*: declive de festas tradicionais e patronais, incremento de grandes festivais folk, pop, teatro, grandes exposicións de plástica, fotografía, danza etc.
- Unha *crise de prestixio e de identidade da música tradicional*: nos anos 60, reelaboración de novas propostas, auxe nos anos 80 e estancamiento a partir de 2000.
- Un *cambio de hábitos culturais*: dende unha maior necesidade de actividades cooperativas, grupais, de cambio social como horizonte etc., até a posmodernidade de opción más individual, más dependente das tecnoloxías da información/comunicación, virada cara o cultivo de afeccións e as actividades menos gremiais e más minoritarias etc.
- Unha *crise e lenta desaparición do modelo asociativo dos anos 60-80*, de forte incidencia social e política, para pasar a un modelo asociativo brando, de menor implicación, compromiso e participación social.

2.5.1. Asociacionismo contemporáneo de mulleres e de maiores

Consideramos que a emerxencia social dos grupos de mulleres e de maiores, especialmente a partir dos anos 80, explica tamén parte do importante cambio social, económico e de hábitos experimentado en Galicia. E non porque anteriormente non existise un asociacionismo feminino ou de maiores, senón porque tanto un como outro tiñan a súa representación en organizacións tuteladas, de pouca autonomía grupal e limitadas a certos ámbitos (caridade, axuda social, familiar etc., no caso das mulleres; clubs de xubilados pechados para os maiores). Interésannos as asociacións femininas e de maiores que xorden ao redor dos anos 80 baixo a forma e a estrutura asociativa e funcional de calquera das entidades que estamos a analizar neste traballo.

Dáse o paradoxo de seren dous grupos socialmente emerxentes pero que asumen dinámicas e roles maduros en canto á súa acción social, actividades socioculturais, liderados etc. Son visibles socialmente

cando a demografía do país comeza a reflectir os efectos do brusco descenso da natalidade experimentado a partir de mediados da década dos 70. Prodúcese o seu ascenso social cando as cohortes do *baby boom* dos anos 60 “xa están criados” e cando se comeza a falar de cultura do ocio, de maior esperanza de vida etc. No modelo cultural anterior (muller como eixe familiar, ética do deber, persoas maiores con tarefas agrícolas ou complementarias na familia) sería imposible entender estes dous grupos ligados á actividade sociocultural pública.

Falando en termos xenéricos, como estudo de asociacións-tipo, a maior parte do asociacionismo feminino nacido en Galicia a partir dos anos 80, sendo formalmente novo, segue a dinámica das asociacións nadas entre 1964-78: creación, apoio ou impulso por parte de poderes fácticos ou institucións ideolóxicas e políticas.

Despois dunha primeira xeira de crecemento case xeométrico, con actividades de formación, concienciación, autoaxuda etc., a etapa actual –sen deixar de organizar actividades de lecer e cultura– caracterízase pola súa proxección social, participando de forma significativa en actos de masas como o Entroido, festas gastronómicas etc.

Existe controversia sobre o papel actual do asociacionismo feminino no sentido de acabar sendo subsidiario ou continuador dunhas funcións e dunhas formas –aínda que contemporáneas– asociadas aos roles tradicionais femininos, pero consideramos xusto comentar que dada a situación de partida en Galicia, hai que valorar debidamente a acción de crear asociacións –sobre todo en concellos pequenos e medianos– que sacasen á muller dos hábitos arraigados no ámbito privado para fomentar a súa autonomía, formación social, lecer e visibilidade no eido público.

No que respecta aos maiores, pola consideración e respecto social que esperta este sector, hai unha aproximación intensa entre as asociacións e o poder local e autonómico. Esta alianza ou falta de autonomía leva a que as asociacións reproduzan o mesmo esquema de poder que as institucións públicas: o mellor xestor é o mellor conseguidor.

Existe tamén dificultade xeracional para asumir o cambio social: hábitos socioeducativos arraigados, carencia de cultura de grupo, falta de diálogo no interior da asociación, formas por veces autoritarias (incapacidade na resolución de conflitos por vía proactiva e consensuada etc.), o que leva a dinámicas de confrontamento, de ruptura e de creación de novos grupos.

Reproducen –nun modelo arraigado sobre unhas formas tradicionais de sentir o territorio– o esquema localista, dando lugar ao nacemento de gran número de asociacións en competencia nun ámbito territorial reducido (lugar, aldea, parroquia, barrio), aspirando cada unha á súa propia autonomía funcional e a un espazo propio, cedido pola administración local ou autonómica. Pero, ao igual que no caso das mulleres, tamén hai que dicir que o cambio de paradigma experimentado por este grupo de idade, que se atopa ante unha situación de cambio social e familiar tan acelerado, lévanos a valorar a

súa solidariedade como activo para superar a soidade e a falta de función na cultura actual das persoas maiores.

2.6. A modo de conclusións e prospectiva

As asociacións que analizamos tipoloxicamente –con mínimas reconversións– teñen un modelo organizativo e funcional que está a debate, cando non en crise aberta, como se pode ver na desaparición dun importante número de entidades con longa e recoñecida traxectoria. O asociacionismo cultural e o veciñal que atravesaron con gran éxito social o período 1970-1980, amosan dende aquela dificultades de adaptación a unha sociedade cambiante, complexa, con novas formas de vivir o social, o cultural, o territorio, a individualidade e a vida privada.

Na súa meirande parte, este modelo organizativo –aínda vixente en Galicia– non é homologable á dinámica teórica e institucional recibida neste período, procedente da animación sociocultural francesa, nin ao asociacionismo anglosaxón en que se basea a maior parte do debate teórico cando falamos de participación ou de *capital social*: actualmente nin fomenta a vertebración da sociedade civil nin a aliñación co poder; tampouco crea círculos virtuosos de *capital social*, senón clientelismo político. Ligada a crise dunha forma de facer política á crise do asociacionismo, temos unha das explicacións sobre a desafección social por este tipo de entidades.

O asociacionismo analizado significa tamén a ruptura do mito da participación social, o número de entidades etc., como indicador de maior calidade cívica e social. Foron, no seu día, entidades funcionais e con gran dinamismo social, pero non foron quen de se adaptar aos cambios sociais, sobre todo nas dúas últimas décadas. É unha crise que atinxe –noutros aspectos– tamén a definicións actuais de voluntariado, ecoloxía, participación, articulación social e *capital social* en Galicia.

Este asociacionismo clásico –sobrevalorado polos seus creadores e mantenedores ideolóxicos e políticos– contrasta coa falta de lexitimidade social que experimentan as súas organizacións, sobre todo no campo veciñal, onde máis que atender á sustentabilidade que adoitan colocar como portal reivindicativo, fomentan un neolocalismo que é froito da inadaptabilidade a unha sociedade urbana, complexa, cambiante que exixe desenvolver novas funcionalidades para atraer novos públicos.

A emerxencia de asociacións cuantitativamente más febles, con vocación de autonomía dos ámbitos institucionais, ligadas a proxectos que responden a inquietudes persoais pero de entronque social –como se pode ver nos grupos de apoio á lectura, náutica tradicional e contemporánea, formas de arte ainda minoritarias, novas músicas ou algunas das experiencias locais que se citan neste caderno no apartado de boas prácticas–; forma parte dunha nova cidadanía organizada con respecto ao poder, rachando así as costuras dos modelos asociativos citados que non van más alá.

Parte da crise do modelo asociativo clásico ou tradicional está na normalización democrática, tanto da sociedade como das súas institucións: a extensión dos dereitos no Estado de Benestar a través da implementación dos servizos sociais, cultura, educación, emprego etc., atende de forma positiva demandas comunitarias que o asociacionismo non pode resolver, establecéndose unha competencia resolta claramente a favor das institucións públicas. Neste sentido, os concellos aínda non foron quen de definir un modelo ou traza xeral para equipamentos socioculturais –si centralizados, multiuso ou cedidos ás asociacións...–, e un estilo de relacións coas asociacións (a maioria dos concellos non lle dá aínda rango de interlocución). E a pesar de existir descoordinación entre departamentos con incidencia no campo da participación social (solapamento de funcións sen coordinación entre áreas de cultura, benestar social, relacións cidadás, educación, xuventude...), con todo, estas institucións públicas crearon departamentos de xestión de servizos cidadáns, en xeral, e socioculturais, en particular, que son unha opción a medio e longo prazo para que unha sociedade como a galega –aínda en cambio socioeconómico estrutural, con problemas de identidade e asentamento– vaia recibindo unha cultura aberta, uns servizos públicos básicos que dean calidade de vida á cidadanía ou un planeamento urbanístico ou medioambiental.

A necesaria confianza entre a sociedade civil, e entre esta e as institucións públicas, terá que vir dun diálogo propiciado por ese novo asociacionismo que vai pouco a pouco ocupando parcelas sociais de responsabilidade e que –sendo necesariamente crítico e autónomo– promove e coparticipa na mellora da sociedade civil, dos servizos e das institucións, ou na eliminación das redes clientelares existentes para que o sistema político local reciba doses de democracia participativa.

3. O asociacionismo en Galicia: aproximación cuantitativa*

Historicamente, o estudo dos datos cuantitativos sobre o asociacionismo en Galicia tan só ten sido abordado con certa minuciosidade nalgúns escasos traballos anteriores a este, entre os cales destaca o Mapa Cultural de Galicia, publicado pola Xunta de Galicia a principios da década de 1990. Dos traballos más recentes que tratan de esclarecer o número e a tipoloxía das asociacións no territorio galego podemos salientar un de Carlos Veiga realizado para o II Estudo Estratéxico do Eixo Atlántico no ano 2004, e outro pertencente ao programa Socialia da obra social de Caixa Galicia sobre as cifras do Terceiro Sector en Galicia. Existen, ademais, outros traballos con referencias a Galicia, como o de García Delgado (2004).

O presente capítulo presenta datos cuantitativos sobre o estado do asociacionismo galego extraídos dun exhaustivo labor de baleirado dos diferentes rexistros de asociacións existentes. Preténdese, por unha banda, informar das novas tendencias que están a xurdir nos últimos anos no país atendendo ás novas inscricións efectuadas nos rexistros de asociacións; e, pola outra, ofrecer unha mínima documentación a partir da cal se poidan desenvolver outros traballos sobre o asociacionismo en Galicia.

3.1. Conceptos xerais e marco legal

A perspectiva xeral que a Unión Europea ten das asociacións é que estas son esencialmente organizacións que se caracterizan pola súa estrutura de goberno ou de xestión democrática, polos obxectivos de utilidade pública comúns á entidade e mais aos seus asociados, así como pola ausencia de fins lucrativos. En España, a actual lexislación vixente define e regula as asociacións de xeito similar.

* Elaboración a cargo de Miguel Valverde Juncal.

Cadro nº. 6
Trazos definitorios das asociacións

- Son convivenciais ou agrupacións de persoas.
- Perseguen a consecución de obxectivos comúns mediante a realización de actividades colectivas de xeito estable.
- Seu funcionamento debe ser democrático.
- Carecen de ánimo de lucro. Aínda que non se poden repartir os excedentes económicos anuais entre os socios, tal excedente pode existir produto das actividades económicas que os puideran xerar.
- Son, polo menos formalmente, independentes a respecto do Estado, dos partidos políticos ou das empresas.

Fonte: Lei 1/2002. Elaboración propia.

Existen outros tipos de asociacións (xovenis, deportivas etc.), con regulacións, rexistros e marcos legais propios. Ademais do xa mencionado, as asociacións poden agruparse para conformar entidades denominadas **federacións de asociacións** ou **coordinadoras de asociacións**. Nestes casos, as entidades teñen unha regulación especial dentro da Lei orgánica sobre as asociacións, debendo estar rexistradas como persoas xurídicas, coa obriga de o reflectir nos estatutos de cada asociación integrante da federación ou coordinadora. Finalmente, tamén existe a figura da **confederación de asociacións**, agrupación de federacións ou coordinadora de asociacións coa mesma regulación que as anteriores.

O marco legal do asociacionismo, no caso de España, está marcado polas leis e decretos que se recollen no cadro nº. 7.

Cadro nº. 7
Textos legais relacionados co asociacionismo en España

Texto legal	Descripción
Declaración universal dos dereitos humanos	Aprobada pola Asemblea Xeral das Nacións Unidas o 10 de decembro de 1948 e ratificada en Helsinki en 1977, proclama nos artigos 20 a 22 a liberdade de reunión e de asociación –de xeito voluntario– para a defensa dos intereses da persoa.
A Lei 191/1964, do 24 de decembro, de asociacións	A pesar das restricións existentes (permitía controlar as reunións, as autoridades debían ser avisadas das xuntanzas, tiña un sistema de control preventivo...), sentou as bases da actual Lei de asociacións. Esta lei foi modificada co Decreto 1440/1965, do 20 de maio, en que se inclúian normas complementarias sobre as asociacións. Tamén dese ano é a Orde do 10 de xullo, onde se regulaba o funcionamento dos rexistros provincial e nacional de asociacións. Todos estos textos legais foron derogados coa entrada en vigor da Lei 1/2002 de asociacións.
Real decreto 713/1977	Regula as denominacións das asociacións e o réxime xurídico dos seus promotores. Foi derogado con posterioridade.
Constitución de 1978	O artigo 22 declara o dereito de asociación como dereito fundamental, tutelado polos xulgados e polos tribunais ordinarios.
Lei orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora do dereito de asociación	Actualmente vixente, regula tanto a constitución como o funcionamiento e o rexistro das asociacións.

Fonte: Elaboración propia.

A normativa legal en Galicia configúrase a partir dos textos que aparecen no cadro nº. 8.

Cadro nº. 8 Textos legais relacionados co asociacionismo en Galicia	
Texto legal	Descripción
Lei orgánica 16/1995, de 27 de decembro	BOE nº. 310, do 28 de decembro.
Real decreto 1639/1996, do 5 de xullo	Sobre traspasos de funcións e servizos; BOE nº. 184, de 31 de xullo.
Decreto 276/1997, do 25 de setembro	Creación do Rexistro Central de Asociacións e regulamento da organización e do funcionamento dos rexistros de asociacións da Comunidade Autónoma de Galicia; DOG nº. 194, do 8 de outubro.

Fonte: Elaboración propia.

Ademais destes textos legais, existen unha cantidade significativa doutras leis e ordes que regulan aspectos específicos das asociacións e doutras entidades. Algunxs exemplos son o *Real decreto 397/1988*, de 22 de abril, polo que se regula a inscrición rexistral de asociacións xuvenís, o *Real decreto 1740/2003*, de 19 de decembro, sobre procedementos relativos a asociacións de utilidade pública, o *Real decreto 1532/1986*, de 11 de xullo, polo que se regulan as asociacións de alumnos etc.

3.2. Perfil da dinámica de participación en Galicia

Tentaremos describir o grao de participación dos galegos e das galegas na vida das asociacións e buscar un perfil do cidadán participante, pero realizando antes unha breve descripción xeográfica e demográfica de Galicia. Con 315 concellos e máis de 32.000 núcleos de poboación, Galicia ten un total de 2.750.985 habitantes. A poboación proxéctase cara ás provincias situadas no oeste, aglutinando A Coruña e Pontevedra o 74,6% da poboación de Galicia.

Táboa nº. 1
Área, poboación e densidade en Galicia

	Poboación (N)	Poboación %	Área total (km ²)	Área total %	Densidade (hab./km ²)
A Coruña	1.121.344	40,8	7.950	26,9	141,1
Lugo	358.452	13,0	9.856	33,3	36,4
Ourense	340.258	12,4	7.273	24,6	46,8
Pontevedra	930.931	33,8	4.495	15,2	207,1
Galicia	2.750.985	100,0	29.574	100,0	93,0

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2004).

Un dos grandes problemas que afectan ao asociacionismo galego é o escaso nivel de adhesión e de participación da cidadanía e dos seus dirixentes associativos en comparación con outros países europeos, como Francia. A pesar de todo, os datos obtidos no ano 2002 polo IGE¹ non son tan desalentadores como cabería esperar, polo menos no tocante á presenza da cidadanía nas asociacións. A táboa nº. 2 amosa o nivel de pertenza e participación nas diferentes asociacións da poboación maior de 14 anos e destácase que case catro de cada dez persoas teñen algún tipo de relación coas asociacións, mais tan só a metade participa con certa frecuencia na vida e actividades da entidade.

Táboa nº. 2
Porcentaxe de persoas que pertencen e participan en asociacións

	Pertencen a asociacións (%)	Participan habitualmente en asociacións (%)
A Coruña	39,59	20,23
Lugo	36,67	16,69
Ourense	33,02	17,03
Pontevedra	40,17	20,43
Galicia	38,57	19,43

Fonte: Instituto Galego de Estatística (2002).

¹ Os datos insírense no módulo de relacions laborais e sociais da Enquisa de condicóns de vida das familias realizada no ano 2002. Instituto Galego de Estatística: http://ige.xunta.es/ga/estructura/documentos/folletos/ecv_2002_rf.pdf.

A provincia de Pontevedra ten o maior índice de participación, con algo máis do 40%, se ben a provincia da Coruña tamén amosa cantidades similares. Menor grao de participación posúen Lugo e Ourense, cun índice de pertenza do 36,6% e do 33% respectivamente, sendo Lugo a provincia cun menor nivel de participación, con a penas o 16,7%. Como se poderá comprobar más adiante, o escaso peso demográfico e a carencia dun tecido asociativo participativo son dous elementos que van condicionar a creación de novas entidades.

No tocante ao perfil de persoas que pertence e que participa habitualmente en asociacións, existe unha clara tendencia a que sexan os homes, máis que as mulleres, os que, en maior medida, participen da vida asociativa. Nesta tendencia destaca a provincia de Pontevedra, cun 44,77% de pertenza e un 24% de participación masculina.

Táboa nº. 3
Porcentaxe de persoas que participan e pertencen a asociacións por sexo

	Pertencen a asociacións (%)		Participan habitualmente en asociacións (%)	
	Homes	Mulleres	Homes	Mulleres
A Coruña	44,63	35,02	23,56	17,23
Lugo	38,79	34,69	18,34	15,15
Ourense	36,16	30,15	19,52	14,76
Pontevedra	44,77	35,99	23,99	17,20
Galicia	42,83	34,69	22,50	16,64

Fonte: Instituto Galego de Estatística (2002).

A diferenza entre pertenza e participación aumenta no último caso, xa que, de xeito proporcional, eles participan máis asiduamente nas asociacións que elas. Mientras que en Galicia a diferenza entre homes e mulleres que pertencen a unha asociación está no 19%, no caso de participación nestas entidades a diferenza alcanza o 26,6%. De novo, a provincia que acusa unha maior diferenza é Pontevedra.

Outro dos datos da actual dinámica participativa en Galicia é a media de idade do socio. O envellecemento demográfico que sofre o país reflíctese na porcentaxe de persoas que pertencen a asociacións.

Táboa nº. 4

Porcentaxe de persoas que pertencen a asociacións por idade

	Pertencen a asociacións (%)
De 14 a 29 anos	34,39
De 30 a 39 anos	46,21
De 40 a 54 anos	48,07
De 55 ou máis anos	32,00
Total	38,57

Fonte: Instituto Galego de Estatística (2002).

O tramo de idade con maior adscrición a asociacións é o de 40 a 54 anos, con algo máis do 48%. Os más novos (entre 15 e 30 anos) e os maiores de 55 posúen índices de afiliación por debaixo da media.

Por último, cómpre comentar os tipos de entidades ás que se asocian os galegos e as galegas. Neste apartado, as sociedades recreativas, deportivas e culturais son as de maior porcentaxe de afiliación, con case un 20%, sendo as asociacións de veciños, cun 14%, a seguinte tipoloxía de importancia cuantitativa; namentres que as menos representativas son as asociacións de consumidores e os clubs de xubilados.

Táboa nº. 5
Porcentaxe de persoas que pertencen e participan en asociacións por tipo de asociación

	Pertencen a asociacións (%)	Participan habitualmente en asociacións (%)
Sociedades recreativas, deportivas e culturais	20,33	11,40
Asociacións de veciños	13,31	4,20
Partidos políticos e sindicais	5,80	1,54
Asociacións empresariais e profesionais	5,59	2,12
Asociacións sociais e de axuda	4,32	2,16
Asociacións de mulleres	2,55	1,14
Clubs de xubilados	2,38	1,02
Asociacións de consumidores	0,87	0,33
Outro tipo de colectivos	0,27	0,19

Fonte: Instituto Galego de Estatística (2002).

Percíbese maior fidelidade e implicación nas sociedades recreativas, deportivas e asociacións culturais, xa que case 6 de cada 10 persoas que pertenecen a estas asociacións traballa e participa de forma habitual. O caso contrario sucede nas asociacións empresariais e profesionais ou nas asociacións de veciños, pero de xeito especial nos partidos políticos ou sindicais, onde só un de cada catro socios se implica na vida asociativa.²

Non existen datos cuantitativos semellantes de anos anteriores para podermos marcar unha tendencia e falar dunha maior ou menor implicación da cidadanía na vida e na organización de actividades asociativas. Atendendo ás fontes consultadas, tan só existen algúns datos comparables no Mapa Cultural de Galicia. No ano 1990 a pertenza a asociacións de tipo deportivo, recreativo e cultural estaba no 22,30%, mais a participación habitual nas actividades da asociación tan só alcanzaba o 5,40%, algo menos da metade que actualmente. Do mesmo xeito, as asociacións de veciños alcanzaban unha cifra de pertenza do 10,30% de asociados, pero tan só participaban activamente o 2,80%. A maior diferenza entre o nivel de pertenza e o de participación, igual que na enquisa do IGE de 2002, atopámola nos partidos políticos e sindicais: 3,78% de pertenza e 0,50% de participación. A partir da comparación destes datos pódese aventurar, con certa cautela, que a presenza dos cidadáns na vida asociativa sufriu unha melloría entre leve e moderada, mentres que o nivel de participación activa aumentou moi significativamente.

Pódese, con estes datos, atendendo a outros estudos do asociacionismo, bosquexar con certa veracidade o perfil do socio que participa nas actividades dunha asociación? Os resultados indican que o perfil do socio participativo é o dun home, entre 40 e 54 anos, con maior probabilidade de ser de Pontevedra ou da Coruña, posiblemente residente dun medio urbano, e socio dunha entidade que lle proporcione un servizo relacionado co ocio ou tempo libre.

3.3. As cifras do asociacionismo en Galicia

Os datos presentados proveñen dun exhaustivo baleirado dos rexistros de asociacións central e provincial da Consellería de Xustiza, Interior e Administración Local durante o mes de setembro de 2005, así como do Rexistro Nacional de Asociacións do Ministerio do Interior. Cada rexistro cumple unha función asignada na Lei 1/2002 e no Decreto 276/1997 en canto a que tipo de asociacións deben rexistrarse en cada un deles³:

² A pesar de que se comentou anteriormente que unha asociación debería ter independencia con respecto aos partidos políticos, neste caso pareceuno útil manter a tipoloxía do Instituto Nacional de Estatística, en que se fai referencia a entidades que son partidos políticos, para os efectos de comparatividade con outros estudios.

³ Ademais dos citados rexistros, a Consellería de Familia, Xuventude, Deporte e Voluntariado manexa diversos rexistros con diferentes lexislacións (rexistro de entidades xuvenís, de entidades deportivas, de entidades prestadoras de tempo libre), en que se inscriben asociacións e outro tipo de entidades (agrupacións, colectivos, federacións, instalacións prestadoras de servizos etc.). O presente artigo non estuda estes rexistros, xa que as asociacións incluídas neles están inscritos igualmente nos rexistros provinciais ou no central.

- **Rexistru Provincial:** asociacións que operan na provincia en que están radicadas.
- **Rexistru Central:** asociacións que realizan as actividades na Comunidade Autónoma de Galicia e máis alá dunha soa provincia.
- **Rexistru Nacional:** asociacións que operan no marco de todo o Estado español (en dúas ou más comunidades autónomas).⁴

Para os dous primeiros rexistros analizáronse as 66 clases de asociacións nas que está compartimentado o Rexistro de Asociacións da Xunta de Galicia, dividido á súa vez por provincias (exceptuando o rexistro central, que non garda relación separada da súa localización física para os efectos de procura en liña). Ámbolos dous rexistros foron baleirados, cuantificados e impresos para ser analizados con detemento e maior comodidade. O proceso de baleirado resultou complexo pola configuración e polo deseño da páxina de rexistros da Xunta de Galicia. O Rexistro Nacional, dependente do Ministerio do Interior, dada a súa configuración e o seu reducido número, non foi baleirado e tan só se cuantificou a cifra de asociacións inscritas.

O número total de asociacións rexistradas en Galicia nos rexistros provincial e central da Xunta de Galicia é de 23.056. A esta cifra hai que sumarlle a cantidade de 796 asociacións anotadas no Rexistro Nacional de Asociacións, polo que o total de asociacións rexistradas en Galicia ata finais de setembro de 2005 é de 23.852.

Táboa nº. 6
Asociacións inscritas nos distintos rexistros analizados

	N	%
Rexistru Provincial	21.120	88,5
Rexistru Central	1.936	8,1
Rexistru Nacional	796	3,4
Total	23.852	100,0

Fontes: Xunta de Galicia e Ministerio do Interior. Elaboración propia.

Podemos afirmar que o número de asociacións en Galicia é moi elevado, así como tamén o número de asociacións por cada mil habitantes (8,67), xa que supera a media española, que rolda a cifra de 6 asociacións. Para facérmonos unha idea aproximada do importante número de asociacións existente no rexistro pode valer este exemplo: en Galicia, de media, tería que lle corresponder unha asociación a cada 115 persoas en 1,24 km² e a cada un dos concellos galegos un número aproximado de 76 asociacións.

⁴ Para máis información ao respecto poden consultarse os rexistros da Xunta e do Ministerio do Interior e tamén o Decreto 276/1997, do 25 de setembro (DOG nº. 194, do 8 de outubro). Existen tamén rexistros municipais de asociacións, mais a inscrición neles adoita ser voluntaria.

Cómpre destacar que un importante número de entidades apuntadas nos distintos rexistros non manteñen actividade regular. Os autores que estudan este tema cifran a inactividade entre un 30 e un 40% do total dos rexistros, mais resulta moi complexo achegar datos fiables sobre o volume de entidades con funcionamento regular. O baleirado permitiu percibir ademais duplicados nas altas dalgunhas asociacións no mesmo rexistro, ben con idénticas datas, ben en datas distintas, áinda que é difícil dar co número total de duplicacións.

Por provincias, A Coruña e Pontevedra acollen un maior número de entidades que Ourense e Lugo, chegando a rexistraren entre as dúas provincias case un 65% do total das asociacións galegas. A pesar disto, A Coruña e Pontevedra, por mor do seu peso demográfico, presentan o número máis baixo de asociacións por cada mil habitantes, achegándose en maior medida á media española.

Táboa nº. 7
Asociacións inscritas por provincias

	N	%	Asociacións por cada 1.000 hab.	Asociacións por cada 1.000 km ²
A Coruña	7.416	33,84	6,63	934,6
Lugo	3.752	17,12	10,51	382,1
Ourense	3.956	18,05	11,67	545,9
Pontevedra	6.792	30,99	7,31	1.513,7
Galicia ⁵	21.916	100,00	7,98	742,9

Fontes: Xunta de Galicia, Ministerio do Interior e Instituto Nacional de Estatística. Elaboración propia.

Respecto do número de asociacións por tipoloxía, a Xunta de Galicia divide o seu rexistro en 66 tipos diferentes de asociacións, o que dá unha idea da heteroxeneidade do chamado terceiro sector. Para unha mellor representación das cifras, optouse pola agregación dalgúns epígrafes. A táboa nº. 8 mostra os resultados.

⁵ Para obter estes datos sumáronse os rexistros provinciais e o Rexistro Nacional.

Táboa nº. 8
Asociacións por tipo e porcentaxe

	N	%
Recreativas, deportivas e culturais	8.784	38,01
Outras asociacións	4.821	20,91
Asociacións de veciños	4.109	17,82
Educativas, pais de alumnos	1.729	7,50
Xuvenís	1.579	6,85
Accións sociais e de axuda	961	4,17
Empresariais, profesionais	415	1,80
Mulleres e feminismo	320	1,39
Xubilados	173	0,75
Consumidores e amas de casa	165	0,72
Total ⁶	23.056	100,00

Fonte: Xunta de Galicia. Elaboración propia.

Nunha primeira análise salientase a forte presenza dun asociacionismo lúdico, cultural, recreativo, convivencial e deportivo. As asociacións deste tipo posúen unha actividade relacionada coa xestión do tempo libre nun contorno de reconstrucción de vínculos, xerando novos espazos convivenciais.

Deixando de lado o epígrafe *outras asociacións*, do cal falaremos, o segundo grupo de importancia son as *asociacións de veciños*, cunha presenza moi importante no rexistro (que se achega ao grupo das *asociacións culturais*, cuantitativamente o más numeroso). As asociacións veciñais teñen unha marcada compoñente urbana, e adoitan aparecer, sobre todo, nas periferias dos barrios e das parroquias das cidades importantes. A súa finalidade articúlase habitualmente en torno á reivindicación da creación, ou das melloras, de equipamentos e de servizos, na promoción de actividades lúdico-festivas, na promoción de actividades formativas ou culturais etc.

⁶ Foron computados únicamente os rexistros provinciais e o Rexistro Central.

Nun terceiro grupo están as *asociacións educativas e de pais de alumnos* que engloban entidades asociativas de estudantes, universitarias, educativas, de antigos alumnos e de pais, sendo este último tipo de asociación o más numeroso (1.579 sobre 1.729 do grupo). Existe un mesmo número de asociacións de pais de alumnos que de asociacións xuvenís, que supoñen case o 7% do total do rexistro da Xunta.

O grupo *asociacións de acción social e axuda* consta de 23 epígrafes distintos dos rexistros provinciais e central da Xunta de Galicia, entre os que achamos asociacións de discapacitados, de rehabilitación de enfermos alcohólicos, asistenciais, doadores, emigrantes, separados... Unha gran parte destas asociacións xorde pola urxencia da necesidade e foron creadas por familiares ou polos propios afectados como redes de axuda mutua. Outras son asociacións de grupos minoritarios, algúns dos cales sofren algún tipo de discriminación, que xorden e se vertebran case igual que as entidades mencionadas.

En relación coas *asociacións empresariais e de profesionais*, aglutináronse 14 epígrafes distintos, entre os cales están as asociacións de traballadores (en xeral ou en sectores como hostalaría e turismo, industria téxtil ou administrativos), asociacións de emprego, relacionadas co campo (agrícolas ou as de mozos agricultores), de profesionais, sanitarios etc. A pesar do elevado número de categorías, este tipo de asociacións a penas supera os 400 rexistros, un 1,8% do total.

Merecen especial atención as asociacións de mulleres, que recolle a maioría de rexistros, un total de 294, e sobre feminismo, con 26 rexistros. Aínda que o número pode parecer pequeno dada a dispersión xeográfica, debido ao cal deberíamos estar falando da necesidade de aumentar as súas cifras, a medida que este estudo os foi analizando, percibiuse a existencia doutros grupos e asociacións de mulleres baixo outros epígrafes. O número total non foi definido con exactitude mais podería acadar o dobre do numero rexistrado.

Os dous últimos epígrafes recollidos son os referentes ás *asociacións de consumidores e amas de casa e ás de xubilados e da terceira idade*; esta última cun reducido número de rexistros, a pesar de que Galicia conta cun volume importante de poboación maior de 65 anos.

Na táboa nº. 9 desagregase o grupo formado por asociacións culturais, recreativas e deportivas. Destaca a maioritaria presenza de asociacións de corte cultural, case o 75%. As principais razóns de tan alto número son a indefinición á hora de rexistrar unha asociación e a inscrición nesta categoría de entidades lúdico-festivas centradas nunha única actividade.

Táboa nº. 9
Datos desagregados das asociacións culturais, recreativas e deportivas

	N	%
Culturais	4.946	56,30
Culturais – Recreativas e deportivas	917	10,44
Deportivas	903	10,28
Culturais – Teatro, música e baile	687	7,82
Recreativas e de tempo libre	664	7,56
Círculos de amigos	470	5,35
Outras (radioaficionados, caza e filatélicas)	143	1,63
Asociacións de animación sociocultural	41	0,47
Asociacións artísticas e patrimonio	13	0,15
Total Culturais, recreativas e deportivas	8.784	100,00

Fontes: Xunta de Galicia. Elaboración propia.

Se se analizan os nomes das asociacións dentro de cada sección, pode observarse que existe unha porcentaxe significativa en seccións alleas á denominación que reciben (existen asociacións culturais inscritas en seccións alleas á cultural e viceversa, asociacións xuvenís baixo o epígrafe de recreativas etc.). As razóns poden ser de distinto tipo: para poder optar a un tipo determinado de subvencións, por desconocer a existencia doutra que recollería mellor as súas características definitorias, ou mesmo por un erro á hora da inscrición no rexistro.

Táboa nº. 10
Sección Outras asociacións

	N	%
A Coruña	1.389	32,0
Lugo	1.804	41,5
Ourense	265	6,1
Pontevedra	885	20,4
Galicia	4.343	100,0

Fontes: Xunta de Galicia. Elaboración propia.

Esta indeterminación é máis acusada no epígrafe *outras asociacións*, que recolle 4.343 entidades de múltiples tipoloxías, o 20,56% do total do Rexistru Provincial. Tras analizar estas entidades, chegouse á conclusión de que na súa maior parte eran perfectamente asumibles por algún dos outros 65 epígrafes contemplados no Rexistru da Xunta de Galicia. Neste “caixón de xastre das asociacións” destaca o elevado número de entidades da provincia de Lugo (1.804 asociacións rexistradas neste epígrafe) con respecto das demais provincias, sobre todo Ourense.

3.4. As novas tendencias nos rexistros de asociacións

Nun recente estudo da Obra Social Caixa Galicia⁷, os datos das enquisas realizadas ás asociacións revelan que a súa xuventude, lonxe de ser unha tendencia exclusiva de Galicia, é un factor indicativo do tipo de relacións existentes entre o Estado e sociedade civil, así como das continuas transformacións que estas relacións están a experimentar. Revelaría, ademais, a implicación, a creatividade e o dinamismo da sociedade civil.

Os resultados indican que nun período de catro anos, entre 2000 e 2003, se crearon un 21% de novas asociacións. Tomando este dato como referencia, e como complemento ao traballo de baleirado dos rexistros provinciais e do Rexistru Central da Xunta de Galicia, propuxémonos analizar o ritmo de constitución de novas asociacións no prazo dun ano. Collérónse como referencia as datas entre o 1 de outubro de 2004 ata o 30 de setembro de 2005 para realizar tal cuantificación e analizáronse todas as

⁷ Os datos sobre o sector non lucrativo galego proceden da enquisa realizada pola Obra Social de Caixa Galicia en 2004. Neste estudo recóllese datos sobre asociacións, fundacións e entidades relixiosas, predominando aquelas con máis visibilidade en Galiciacipativa que axuden a paliar a gran desconfianza que as enquisas amosan entre a Sociedade e a Política.

asociacións que se deron de alta no período de tempo definido. Procurouse, ademais, asignar unha tipoloxía chave a cada asociación para investigar cara a onde camiñan as necesidades e as demandas actuais da cidadanía con respecto ao asociacionismo.

Os datos extraídos indican que durante o período indicado se integraron nos rexistros de asociacións da Xunta de Galicia un total de 1.299 novas asociacións, isto é, un 5,63% do total de 23.056 rexistros existentes na Xunta. Esta porcentaxe é o suficientemente elevada para considerar que existe un movemento asociativo forte e en constante crecemento ou renovación. Dato que tamén complementa e corrobora a enquisa da Obra Social de Caixa Galicia, amosa unha media anual dun 5,25% de novas asociacións.

Cómpre, porén, realizar algunas matizaciones. Nos diferentes rexistros provinciais déronse de alta 866 asociacións (algo máis do 4% do total), mais foi no Rexistru Central onde, comparativamente, ese número foi moito maior, ao chegar ao 50% da cifra dos rexistros provinciais (433 novas inscricións). Unha das razóns podemos atopala na escasa antigüidade do Rexistru Central, que iniciou o seu labor no ano 1998 a raíz da súa creación e posta en funcionamento grazas ao Decreto 276/1997. Destes resultados despréndese que unha de cada tres novas asociacións inscritas nos rexistros declara realizar as súas actividades no ámbito supraprovincial e as dúas restantes teñen un ámbito de actuación na provincia en que se inscriben.

Táboa nº. 11
Novas inscricións por tipo de rexistro

	Total de rexistros (N)	Novos rexistros (N)	Novos rexistros %	Novos rexistros por 1.000 hab.
Rexistru provincial	21.120	866	4,10	0,31
Rexistru central	1.936	433	22,37	0,16
Total	23.056	1.299	5,63	0,47

Fontes: Xunta de Galicia e Instituto Nacional de Estatística. Elaboración propia.

Por provincias, A Coruña é a que máis novas inscricións rexistra, cunha cifra de 329 novas asociacións (un 4,7% do total de rexistros da Coruña e un 1,6% do total de rexistros da Xunta). Pola contra, esta mesma provincia obtén a menor cifra de novos rexistros por cada mil habitantes, e é de feito a única por debaixo da media. Novamente, as provincias de Ourense e Lugo presentan un nivel de novas inscricións sensiblemente por baixo da media, sobre todo no caso de Lugo, onde a porcentaxe de novas inscricións se sitúa por debaixo do 3%.

Táboa nº. 12
Novos rexistros por provincias

	Total de asociacións N	Novos rexistros N	Novos rexistros %	Novos rexistros por cada 1.000 hab.
A Coruña	6.977	329	4,72	0,29
Lugo	3.700	110	2,97	0,31
Ourense	3.917	136	3,47	0,40
Pontevedra	6.531	291	4,46	0,31
Galicia ⁹	21.120	866	4,10	0,31

Fontes: Xunta de Galicia e Instituto Nacional de Estatística. Elaboración propia.

Aínda que pareza que as cifras de novas inscricións nos rexistros provinciais son algo escasas, debemos facer fincapé no enorme pulo que está a experimentar o Rexistro Central, cun aumento de case unha cuarta parte da súa totalidade, sobre todo tendo en conta que comezou a funcionar hai máis de sete anos.

Na táboa nº. 13 móstranse os resultados das novas inscricións por tipos de asociacións. Ademais, preséntase a porcentaxe de cada tipo de rexistro polo número total de novos rexistros e mais a porcentaxe de cada tipo de rexistro polo total de asociacións do mesmo tipo. Con estas dúas porcentaxes preténdese coñecer, por unha banda, cal é o tipo ou tipos de asociacións que máis están aumentando as súas inscricións con respecto á totalidade do rexistro. A segunda porcentaxe é un indicador claro de que tipos de asociacións experimentaron un pulo no último ano con respecto á súa traxectoria habitual.

Táboa nº. 13
Novos rexistros por tipoloxía e porcentaxes

	N	Total de novos rexistros (%)	Total de rexistros por tipo (%)
Recreativas, deportivas e culturais	606	46,6	6,9
Outras asociacións	212	16,3	4,4
Asociacións de veciños	172	13,3	4,2
Accións sociais e de axuda	92	7,1	9,6
Xuvenís	60	4,6	3,8
Educativas, pais de alumnos	60	4,6	3,5
Empresariais, profesionais	55	4,2	13,2
Mulleres e feminismo	25	1,9	7,8
Xubilados	11	0,9	6,4
Consumidores e amas de casa	6	0,5	3,6
Total	1.299	100,0	5,6

Fonte: Xunta de Galicia. Elaboración propia.

Contrapoñendo estas cifras coas que se obtiveron na táboa nº. 8, que cuantifica as asociacións por tipo e porcentaxe, é posible comentar que existen varios tipos de asociacións que están a experimentar un proceso de revitalización ou de expansión; outros, polo contrario, sofren un retroceso máis ou menos forte; e un terceiro grupo de asociacións mantería as cifras de crecemento moi similares. Entre as asociacións que máis crecen achamos, en primeiro lugar, as culturais, recreativas e deportivas. Crecementos bastante menores teñen as asociacións que levan a cabo accións sociais e de axuda e aquelas empresariais ou profesionais. Entre as que acusan un maior descenso global achamos as asociacións de veciños e as que se asentan no apartado destinado a *outras asociacións*. As que a penas varían os seus datos globais son as asociacións de xubilados ou as de consumidores.

Se se analizan os datos de novos rexistros utilizando como referente o número total de rexistros de cada tipo de asociación por separado, comprobamos que existe un elevado número de novas asociacións de carácter profesional (55 novas inscricións nun só ano para un total de 415, o que supón un aumento do 13,2% nos rexistros). En segundo lugar, medra o número de asociacións de acción social e prestatarias de axudas, cun aumento nos rexistros que roza o 10% no período dun ano. En terceiro

lugar, os datos sinalan que tamén aumentan as asociacións de mulleres, e en cuarto lugar, con preto do 7%, as asociacións de corte cultural, lúdico e deportivo. Os rexistros de menor crecemento correspondense con entidades educativas e de pais de alumnos, de consumidores e mais no que se corresponde coas asociacións xuvenís.

Táboa nº. 14
Novos rexistros culturais, recreativos e deportivos

	N	Total de novos rexistros (%)	Total de rexistros por tipo (%)
Culturais	407	67,2	8,2
Culturais – Teatro, música e baile	66	10,9	11,2
Culturais – Recreativas e deportivas	59	9,7	6,4
Deportivas	29	4,8	3,2
Círculos de amigos	23	3,8	4,9
Recreativas e de tempo libre	10	1,6	1,5
Asociacións de animación sociocultural	6	1,0	14,6
Asociacións artísticas e patrimonio	4	0,7	30,8
Outras (radioaficionados, caza e filatélicas)	2	0,3	1,4
Total Culturais, recreativas e deportivas	606	100,0	6,9

Fonte: Xunta de Galicia. Elaboración propia.

Entre as novas entidades culturais, as asociacións propiamente culturais, as de teatro, de música e de baile son as que máis aumentan con respecto ao número total de novos rexistros entre o 1 de outubro de 2004 e o 30 de setembro de 2005, mentres que se percibe unha forte ralentización na creación de novas entidades recreativas ou de tempo libre e as asociacións deportivas. Aínda que o núcleo de novas entidades con marcado carácter cultural é o más numeroso no rexistro de asociacións, constatamos unha presenza pequena mais constante de entidades cunha proxección organizativa focalizada a unha soa actividade, normalmente de carácter lúdico-festivo, procurando, con este rexistro, ser as principais beneficiarias de apoios e de subvencións que proveñen dos orzamentos municipais, das deputacións ou da Xunta de Galicia.

De termos en conta a creación de novas asociacións con respecto ó número existente no rexistro por cada tipo de entidade, destacan as asociacións artísticas e de patrimonio (cun aumento nun ano do

30,8%) e as asociacións de animación sociocultural (cun incremento do 14,6%), se ben o baixo número de asociacións totais rexistradas provoca que as porcentaxes se eleven tan desproporcionadamente. Reflicten unha tendencia alcista por número e porcentaxe as asociacións culturais que desenvolven actividades de teatro, música e baile, creándose 66 novas asociacións (aumentando un 11,2%).

A dinámica de producción associativa resulta extremadamente heteroxénea e multifactorial, tal e como podemos percibir á luz destes datos. Poderíamos catalogar conceptualmente as múltiples formas de asociacionismo de forma que nos permitise reflectir dun xeito global e conxunto a realidade social que subxace detrás das asociacións? Aínda que existen varias formas de levar a cabo este proceso, as dificultades previas son moitas, xa que os datos que se mostran nos rexistros consultados non dan información da finalidade que perseguen as entidades analizadas. É por iso que as cifras que se mostran a continuación deben tomarse con certa cautela. Dito isto, os datos correspondentes á clasificación avanzada no primeiro capítulo deste caderno son os seguintes:

1. Asociacións prestadoras de servizos sociais. Aproximadamente o 75% das novas asociacións recóllese neste grupo de entidades que prestan servizos sociais con fins convivenciais. A maior parte delas son organizacións que prestan servizos a grupos ou a persoas en situación de risco ou de carencia por mor do fracaso das institucións que deberían resolver esas debilidades. Outras xorden para xerar espazos comúns de confianza onde poder desenvolver actividades de carácter convivencial, de tempo libre, culturais etc.
2. Asociacións de interese profesional ou gremial. Aproximadamente un 10% das novas asociacións está inserido neste grupo. Estas entidades existen para ofrecer un espazo de achegamento a persoas que desenvolven un traballo común e concreto en diversos sectores (industria, hostalaría, administración, agricultura...). Con elas preténdese formar un bloque, unha representación con forza para buscar solucións a distintos problemas sociolaborais que puideren xurdir, alén de constituíren un lugar común para o intercambio de experiencias, de formación ou de apoio das persoas asociadas.
3. Asociacións ideolóxicas ou de defensa dalgúnha causa. Aproximadamente o 15% de novas asociacións é desta tipoloxía. Aínda que en moitos aspectos e eventos particulares os dous primeiros grupos poidan realizar actos que cabería incluír neste último, existe un número significativo de asociacións cunha determinada natureza que pode encadrarse neste apartado. Algunhas destas entidades reclaman o recoñecemento e a institucionalización de dereitos, pero tamén a creación e a difusión de novos valores; de valores alternativos e de novos dereitos por medio da concienciación, da defensa de causas más ou menos relevantes etc. Mais tamén existen asociacións que buscan, mediante a creación da entidade, satisfacer as preferencias dun grupo ou colectivo particular afectado por circunstancias específicas e concretas que motiva moitas veces a propia creación da asociación.

3.5. Composición interna das asociacións galegas

Faremos referencia ao estudo da Obra Social de Caixa Galicia destacando seis apartados:

Aspectos económicos

Analizouse o orzamento, as fontes de ingresos e a cantidad de subvencións con que contan as asociacións enquisadas. O estudo denota a tendencia alcista dos orzamentos das entidades, xa que foron as que contan con máis recursos económicos as que máis responderon estas cuestións económicas. Tamén sinala que a mediana de ingresos é de 12.000€ anuais para as asociacións, áinda que 4 de cada 10 entidades teñen ingresos inferiores aos 6.000€.

No que corresponde ás fontes de ingresos, as asociacións nútrense maioritariamente de:

- subvencións (76,2%);
- doazóns privadas (38,9%);
- servizos en actividade propia (37,8%).

Outras formas de capitalización mediante contratación pública ou privada son minoritarias. Respecto ao nivel de importancia das subvencións nos ingresos anuais das organizacións, máis da metade de asociacións din que supoñen o 50% ou máis do montante total, e para 3 de cada 10, máis do 76.

Contratados e voluntariado

- Algo máis do 45% das asociacións teñen algún empregado asalariado.
- Dentro deste grupo, un terzo dispón dunha ou dúas persoas empregadas na asociación e outro terzo emprega ata a cinco persoas.
- O perfil das persoas asalariadas é o das mulleres (64,7%), entre 31 e 40 anos (34,4%), con estudos universitarios (58,9%).
- O número de voluntarios nas asociacións é sensiblemente superior, sobre todo aquel que fai referencia ao voluntariado informal proveniente dos mesmos socios que integran a organización. O 81% das asociacións contan con persoas que colaboran con certa regularidade nas actividades realizadas pola entidade.

A dependencia que as asociacións teñen con respecto aos voluntarios é evidente:

- Sete de cada dez entidades verían minguada a súa operatividade en caso de ter que prescindir dos voluntarios.
- Unha cifra superior ao 54% das asociacións declaran ter un número “algo” ou “moi insuficiente” de voluntarios para alcanzar o rendemento desexable.
- O perfil do voluntario galego que participa neste tipo de asociacións é moi parecido ao do traballador asalariado, áinda que as diferenzas entre os diversos tipos de perfís están bastante más difusas no caso dos voluntarios.

Orientación cara á realidade sociocultural galega

- Hai asociacións que se adaptan á realidade existente con posibilidades de mellorala se se dá a ocasión (66,8%).
- Existen organizacións que non teñen unha idea clara da súa orientación (22%).
- Outras mostran unha dirección máis activista co fin de “transformar radicalmente a realidade sociocultural galega” (tan só o 11,2%). Neste último caso, ademais, sinalan que o importante para conseguir os seus obxectivos é manter as distancias con respecto a todas as forzas políticas.

Nivel de éxito

Os datos sinalan o alto grao de satisfacción existente; oito de cada dez organizacións afirman que tiveron moito ou bastante éxito na organización das asociacións. Relacionado con este dato existe outro sobre a eficacia na programación de actividades, polo cal se desprende que o 75% das asociacións adoitan facelo cada vez que emprenden un proxecto ou unha campaña, áinda que algo menos da metade das asociacións realiza unha avaliación dos resultados co fin de aprender da experiencia.

Recursos informáticos

Os resultados sinalan que un 76,7% das asociacións posúen, cando menos, un equipo informático e que o 58,2% dispón de acceso á rede. A pesar de todo, a proxección virtual destas entidades en Internet ainda é escasa, e tan só o 30% dispón de *páxina web*.

Cooperación entre entidades asociativas afins

- Algo máis dun terzo das asociacións declarou ter colaborado con outras asociacións na organización e na realización de actividades.
- Un terzo das asociacións colabora de forma esporádica.
- O último terzo, a aquelas que non colaboraron de ningunha forma con outras asociacións.

Unha das hipóteses que se estudan ao respecto da debilidade das relacións entre estas entidades sostén que o coñecemento de organizacións próximas é moi limitado e, ademais, existe unha continua sensación de competitividade pola obtención de subvencións que, como xa foi comentado anteriormente, supoñen unha parte importante dos recursos anuais dunha asociación media.

3.6. Conclusións

As asociacións cumplen un labor vital na Sociedade actual, comportándose como axentes de fomento e consolidación da democracia real e formal, constitúen un importante repertorio de experiencias e son coñecedoras de primeira man das necesidades dos ciudadáns. Pero ademais, o sector non lucrativo revélase como importante para o desenvolvemento da Sociedade. As cifras con respecto a España son significativas: este sector alcanza o 5,7% do PIB e o 4,5% de emprego estatal.

Os datos analizados para este traballo mostran unha alta creatividade e diversidade associativa que abarca un amplio abano de entidades. Esta tendencia incrementouse nos últimos anos cun aumento elevado do número de novas inscricións nos rexistros de asociacións habilitados e afectou a multitud de sectores, especialmente a aqueles orientados cara á prestación de servizos sociais e de sociabilidade e a entidades profesionais.

Se existe un trazo caracterizador do asociacionismo en xeral, incluído o galego, é o da ampla diversidade de entidades, non só en número e tipoloxía, senón tamén na súa articulación e organización internas. Este factor non é necesariamente positivo, xa que a diversidade pode transformarse facilmente en fragmentación e atomización, en parte pola escaseza de relacións entre as entidades.

Un dos principais problemas para delimitar o universo asociativo provén da carencia de estatísticas fiables sobre o número e actividades predominantes das asociacións, recollidas de forma sistemática e actualizada, para o cal conviría utilizar unha metodoloxía de recollida e segmentación da heteroxénea realidade associativa que permitise unha comparatividade sectorial.

Este estudo reflicte que queda moito traballo por facer para dar forma efectiva a unha tipoloxía funcional de asociacións, sobre todo á luz dos datos extraídos, apreciándose unha evidente incapacidade dos rexistros oficiais para clasificar moitas das asociacións.

É preciso a realization dun profundo e completo estudo da realidade associativa galega, ben a través da Xunta de Galicia, ben a través dun organismo autónomo axeitado, para levar a cabo unha tarefa que, polo de agora, semella complexa. Mais ese estudo é inútil sen unha recatalogación previa dos rexistros de asociacións para adecualos correctamente, utilizando para iso unha nova tipoloxía de asociacións.

4. O sector non lucrativo galego: diagnose e propostas para xestionar o seu futuro*

Nunha sociedade en que a cobertura das necesidades individuais e colectivas son cada vez más unha responsabilidade compartida entre as administracións públicas, as empresas e as entidades que conforman o sector non lucrativo –asociacións, federacións, fundacións–, o camiño para lograr que Galicia acade unha sociedade do benestar pasa, entre outros moitos factores, porque os seus habitantes logren ser cidadáns. Isto supón traballar para que adquiran a capacidade de exercer os seus dereitos e deberes nun contorno de diálogo permanente da Sociedade cos poderes públicos e cos axentes socioeconómicos.

Para que isto se cumpla é fundamental que os cidadáns estean organizados ao redor dun sector non lucrativo plural, diversificado, forte e comprometido coa mellora da calidade de vida dos individuos e da colectividade; entendendo por sector non lucrativo as diversas manifestacións da sociedade civil organizada, entre a que se atopan entidades cívicas, culturais, deportivas, sociais, de cooperación etc.

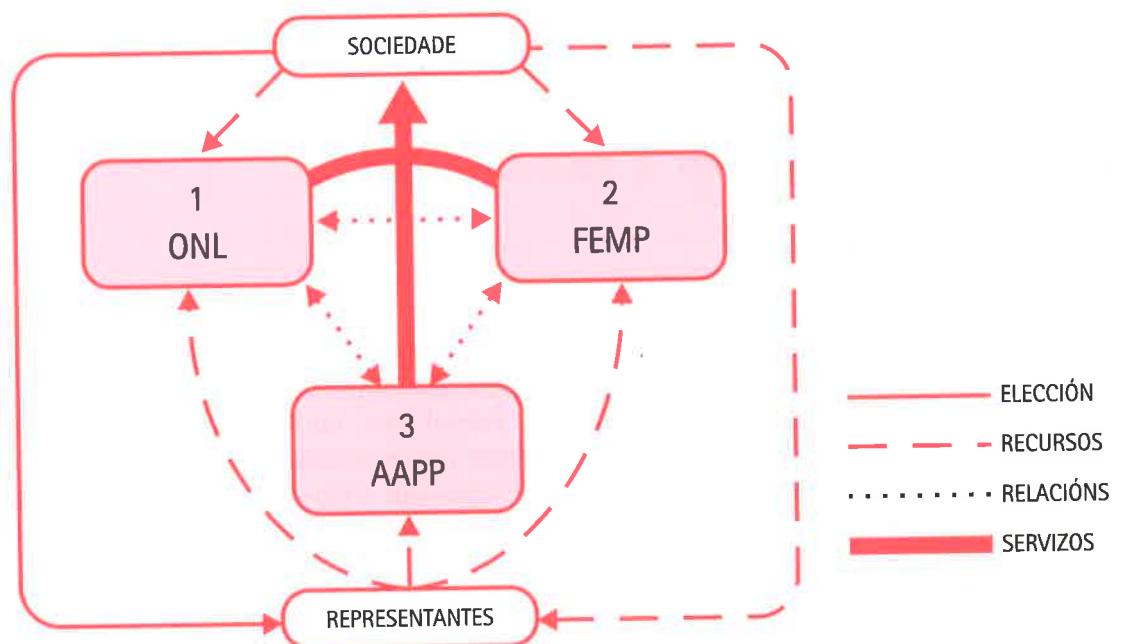
De feito, o sistema de Nacións Unidas recolleu nas súas publicacións que o desenvolvemento humano está intimamente relacionado coa capacidade de articulación que teñen as sociedades.

4.1. O sector non lucrativo galego

As organizacións non lucrativas participan na Sociedade do mesmo xeito que as empresas e as administracións públicas: administran uns recursos para prestar uns servizos ou desempeñar un rol social (véxase a representación gráfica nº. 1), cumplindo, ademais destas, as funcións de mediación social, de actuación como grupos de presión, como garante de valores e promotoras de innovación (Fernández Roxo, 2003: 256).

* Elaboración a cargo de Xosé Antón Fernández Roxo.

Representación gráfica nº. 1
As ONL como axentes socioeconómicos



Fonte: Elaboración propia.

Dunha parte, reciben recursos da Sociedade (vía cotas de socios, doazóns, adquisición de servizos etc.) e/ou dos representantes desta (subvencións, convenios, contratos públicos etc.). Doutra, proporcionan servizos á Sociedade, ben por iniciativa propia, ben por demanda social, ben por delegación de competencias dos poderes públicos. Ademais, relaciónanse cos outros dous sectores económicos -administración pública e empresa privada- en réxime de competencia ou de cooperación.

4.1.1. Características estruturais e funcionais

As características estruturais más salientes do sector non lucrativo pódense resumir nos seguintes epígrafes:

- Teñen personalidade xurídica propia, que pode tomar a forma de asociación ou fundación, en virtude da legislación vixente (Lei de asociacións 1/2002, e de fundacións 50/2002).
- Teñen órganos de governo independentes e con capacidade de autogoberno, de aí que ás veces se fale de "organizacións non gobernamentais".

- Teñen obxectivos fundacionais e operativos contribúen a mellorar a calidade de vida da sociedade en xeral e, por tal motivo, poden acadar a consideración de "utilidade pública" ou "interese xeral", ou dun grupo de poboación (por idade, por sexo, por condición física, económica ou social etc.).
- Non teñen ánimo de lucro, o que supón que os beneficios que se poidan derivar da súa actividade non se destinan ao reparto entre os seus asociados, directivos ou traballadores, senón que se reinvesten no fin fundacional. Tan distintiva é esta característica que lle proporciona o nome ao sector.
- Propician a participación voluntaria, xa que algunas das persoas que forman parte dela contribúen con tempo non remunerado e a súa participación só depende da vontade delas; como é o caso dos membros das xuntas directivas ou das persoas voluntarias que se implican nos distintos niveis de execución ou de xestión da entidade.

Cadro nº. 9
Principais características das organizacións non lucrativas

- Personalidade xurídica propia.
- Órganos de governo independentes e con capacidade de autogoberno.
- Obxectivos que contribúen a mellorar a calidade de vida.
- Sen ánimo de lucro.
- Participación voluntaria.

Dende unha perspectiva de funcionamento ordinario, pódense establecer unha serie de características que de xeito habitual se presentan nas ONL, fundamentalmente nas de tamaño pequeno e mediano –que son a gran maioría–:

- Os recursos materiais e as infraestruturas manexadas son escasas para o nivel de actividade realizada. Unha das causas más destacadas reside na escasa capitalización inicial existente, que tan só se ve compensada coa sobrecontribución de recurso humano, na maioría dos casos voluntario.
- Conviven recursos humanos voluntarios con contratados, convivencia que resulta complexa de organizar e facer compatible pola diferente natureza e dinámica de cada un deles, sendo preciso para logralo contar con habilidades directivas e de xestión de recursos humanos específicas.

- **Estrutura organizativa escasamente desenvolvida.** Algunhas manifestacións claras teñen que ver coa existencia de organigramas ríxidos e non orientados aos destinatarios, coa concentración de responsabilidades directivas en poucas persoas e sempre as mesmas, coa dificultade para separar os niveis directivos dos de xestión e intervención etc.
- **Dirección débil,** que se pon en evidencia cando non está claro quen ten responsabilidades e quen non –todos a todo– ou cando os que dirixen son á súa vez traballadores ou executores das decisións. Tamén ten que ver coa escasa capacitación en habilidades de dirección (liderado, coordinación de equipos, técnicas de planificación etc.).
- **Xestión altamente complexa.** Como os usuarios das ONL non son os únicos financiadores, cómpre dedicar moito esforzo a captar fondos públicos ou privados. Isto, nun marco de recursos escasos, pode provocar problemas como o de saber a quen atender primeiro, se aos usuarios ou aos financiadores. Ademais, non existe unha medida clara do resultado –o beneficio non é un indicador do cumprimento dos obxectivos–, podendo ir dende resultados cuantitativos como o número de usuarios ou o financiamento obtido, ata outros cualitativos como a calidade dos proxectos ou a satisfacción dos destinatarios.
- **Planificación centrada nas actividades e no curto prazo.** A perspectiva de trabalho está moi orientada ao día a día, chegando a presentarse dificultades para planificar en termos de ano. Isto, á súa vez, está moi relacionado coa dependencia na consecución de recursos financeiros ou coa dispoñibilidade dos recursos humanos voluntarios. Dende esta óptica o primordial son as actividades, co conseguinte risco de activismo. O reto é dar o salto a traballar con metodoloxía de proxectos, con duracións de medio e longo prazo. Evidentemente, logralo supón a consolidación da estrutura e dos recursos, así como dispor dunha mentalidade de planeamento estratégico, ou sexa, de xestión do futuro (véxase no seguinte apartado deste capítulo).

Aínda que non existen máis do que algunhas análises detalladas do sector non lucrativo galego, é certo que xa dispomosalgúns datos que amosan a importancia crecente que está a acadar. Polo de pronto, como se concluía no anterior capítulo deste caderno, cifrase un 5,7% do PIB e o 4,5% do emprego no ámbito estatal, o que xa son cifras significativas. Nas seguintes táboas preséntase con maior detalle a información máis salientable dispoñible nestes momentos.

Táboa nº. 15

Número total de entidades do sector non lucrativo

	Poboación 2002	Asociacións	Asociacións de utilidade pública
Galicia	2.737.370	6,5%	16.668 6,9%
España	41.837.894	100%	240.737 100%

Fonte: García Delgado (2004: 97).

En termos relativos, no ámbito estatal semella que o número das ONL se corresponde co peso da poboación en Galicia. Certo que no caso das asociacións de utilidade pública se sitúan por debaixo, o que pon en evidencia a dificultade que están a ter as asociacións galegas de cara a demostrar a súa capacidade para abordar temas de “interese xeral”. Referímonos á “capacidade para demostrar”, dado que a normativa que regula a concesión de utilidade pública responde a unhas esixencias moi estritas de xestión e de dinámica de funcionamento difícil de tratar por parte de moitas asociacións. Tamén é certo que a concesión da “utilidade pública” é unha capacidade discrecional do Ministerio de Interior e ata a saída da nova lei de asociacións foi empregada dun xeito moi restritivo, cando non simplemente bloqueada.

Táboa nº. 16
Sector non lucrativo galego¹

Número de entidades enquiskadas		Asociacións 437
Idade das entidades	Antes de 1980	14,2%
	1980 – 1989	21,0%
	1990 – 1999	43,8%
	2000 en diante	21,0%
Provincia da sede social	A Coruña	50,1%
	Lugo	10,5%
	Ourense	14,6%
	Pontevedra	24,7%
Espazo de actuación	Municipal	26,5%
	Comarcal	13,5%
	Provincial	26,5%
	Autonómico	26,1%
	Nacional e Internacional	7,4%
Ámbito de actividad	Acción social	40,5%
	• Personas con discapacidade	18,8%
	• Familia, infancia e xuventude	5,2%
	• Personas con drogodependencias	4,5%
	• Personas maiores	2,8%
	• Muller	2,5%
	• Outros	6,7%
	Cultura e educación	27,7%
	• Cultura	25,2%
	• Educación e investigación	2,5%
Cidadanía		
Lecer e deporte		
Ns/Nc		

Fonte: López Novo (2005b).

¹ Os datos más recentes sobre o sector non lucrativo galego proceden da enquisa realizada en 2004 pola Obra Social de Caixa Galicia (López Novo, J.P. 2005b). Cómpre advertir que nesta enquisa están representadas fundamentalmente as entidades visibles de Galicia e, en menor medida, as entidades de pequena e mediana dimensión, predominantes no tecido asociativo galego.

Táboa nº. 17
Emprego no sector non lucrativo en España

Subsector	Nº. de entidades con emprego	Nº. de asalariados	Emprego remunerado equivalente ²	Emprego equivalente total ³
Asociacións e fundacións con emprego	43.136	414.318	331.049	790.203
Entidades singulares ⁴	3	57.762	49.011	78.299
Subtotal		472.080	380.060	868.502
Asociacións e fundacións con voluntarios	118.669	3.990.052 ⁵		459.154
Total				1.327.656
Cultura, deporte e lecer	10.150	77.250		

Fonte: García Delgado (2004: 97).

² Emprego remunerado equivalente: traslado do número de empregados remunerados a xornadas completas.

³ Emprego voluntario equivalente: traslado do traballo do persoal voluntario a xornadas completas. Isto permite podelo agregar co emprego remunerado equivalente e obter o emprego equivalente total.

⁴ Entidades singulares: Cáritas Española, Cruz Roja Española e ONCE, incluído todo o seu grupo de empresas.

⁵ Non son traballadores senón voluntarios.

Táboa nº. 18
Emprego no sector non lucrativo en Galicia

		Asociacións
		437
Número de entidades enquadradas		
Emprego nas ONL	Teñen asalariados	45,3%
	• 1 ou 2 asalariados	14,0%
	• 3 a 5 asalariados	16,0%
	• 6 a 10 asalariados	6,4%
	• 11 ou máis asalariados	8,9%
	• Non teñen asalariados	47,1%
	Ns/Nc	7,6%
	Número de traballadores/as	3.040
	Por sexo	
	• Home	35,3%
	• Muller	64,7%
	Por idade	
Características dos asalariados	• Ata 30 anos	20,8%
	• 31 – 40 anos	34,4%
	• 41 – 50 anos	23,8%
	• 51 – 65 anos	21,0%
	Por estudos	
	• Primarios	16,8%
	• Secundarios	24,3%
	• Universitarios	58,9%

Fonte: López Novo (2005b).

4.1.2. Diagnose e desafíos do sector

No contexto de tránsito cara á sociedade do benestar, resulta de vital importancia dispor dunha radiografía, o máis detallada posible, da situación que vive o sector non lucrativo para así poder enmarcar calquera proceso de planeamento estratégico orientado a xestionar o seu futuro.

Este exercicio foi realizado no mes de xaneiro de 2005 no Foro Socialia, promovido pola Obra Social de Caixa Galicia coa participación de doce ONL de diversos sectores e dimensións e especialistas de entidades públicas e privadas no seu Comité Asesor (www.socialia.org). Precisamente, unha das conclusións más destacadas polos participantes (máis de 350 persoas de preto de 200 entidades) foi que o terceiro sector galego está camiñando cara a unha etapa de madurez, e unha das claves desta evolución radica en que a dirección das ONL deixe de realizarse baseándose na improvisación e incorpore metodoloxía de planificación tanto operativa como estratéxica.

En resumo, a diagnose realizada fundamentándose nas achegas dos participantes no Foro sintetizouse nos cinco grandes apartados que a continuación se presentan. Cómprase sinalar que as reflexións achegadas coinciden en boa medida con estudos realizados sobre o terceiro sector tanto no ámbito estatal (Ruiz Olabuenaga, 2000; De la Riva, 2002; Pérez-Díaz e López Novo, 2003; García Delgado, 2004) como nas comunidades autónomas (no País Vasco, Ruiz Olabuenaga, 2002; en Cataluña, Castiñeira, 2002).

O sector non lucrativo galego vive unha etapa de transición da que cómpre saia reforzado para dar resposta efectiva aos retos da Sociedade.

En termos xerais o sector non lucrativo galego é novo, cunha expansión moi destacada en termos cuantitativos nos anos 90 (véxase a táboa nº. 16). Unha década despois, atópase nunha crise propia do tránsito cara á madurez.

Algúns dos factores que obrigan a que os directivos das entidades as reconsideren pódense resumir en:

- A sociedade galega está a mudar dun xeito moi rápido e cómpre que as ONL sexan quen de se adaptar ás novas realidades e anticiparse ás necesidades que se aveciñan.
- As ONL combinan as funcións clásicas de mediación e grupo de presión coas novas asociadas á prestación de servizos. Isto require reposicionarse no contorno, revisar a misión e priorizar as accións que hai que realizar.
- Os axentes fronteira das ONL (base social, administracións, patrocinadores etc.) son cada vez máis esixentes no tocante á consecución de resultados acordes coa misión das entidades. Non abonda con realizar as actividades previstas –que pode derivar en mero activismo–, trátase de levalas a cabo cubrindo efectivamente as necesidades dos destinatarios (usuarios, beneficiarios, financiadores etc.) e co menor custo posible.

- Os recursos demandados polas ONL son crecientes, se ben as tradicionais fontes públicas de financiamento están a frear o seu crecemento e a ser más selectivas. Isto implica un maior protagonismo do financiamento procedente da base social e do sector privado, que require intensificar os esforzos de transparencia e comunicación.
- Para atender determinadas necesidades o asociacionismo minifundista galego é moi apropiado porque permite dar respuestas próximas e áxiles. Outras veces convértese nun obstáculo que impide tratar os problemas de fondo e, sobre todo, dispor da dimensión axeitada para poder soportar a súa solución.
- As ONL non poden vivir illadas: a súa misión pódese tratar en parte dende a individualidade, pero noutra necesítase traballar conxuntamente con axentes do sector non lucrativo ou de fóra del.
- En coherencia co protagonismo que están a ter as ONLs na actividade socioeconómica, o marco normativo do sector é cada vez máis esixente.

Os directivos son o enlace que conecta as necesidades sociais e a actuación da organización (Vernis, 2004: 206). Cantas más deficiencias presente a función directiva máis probable é que a ONL se afaste do cumprimento da súa misión.

Algunhas evidencias que fan pensar en eivas de certa consideración nos directivos do sector non lucrativo galego son:

- Falta de planificación operativa e planificación estratégica nas ONL. Predomina a dirección baseada na improvisación e/ou na intuición.
- Falta de habilidades para a conducción de equipos humanos e para a orientación das ONL cara á satisfacción das necesidades dos usuarios-clientes-calidade.
- Dificultades para unha rotación harmónica nos cargos directivos de xeito que, sen perder a memoria histórica, existan mecanismos de relevo que permitan dispor de equipos vivos e con suficiente distribución da carga.
- Medo á introdución de persoal contratado polo risco de perder o papel desempeñado –e ás veces o protagonismo– e/ou non saber delegar en traballadores con capacitación técnica axeitada. No caso de dar este paso, faise con persoal en fase de aprendizaxe, de niveis técnicos pouco axeitados e/ou con salarios por debaixo de prezos de mercado.

O modelo financeiro do terceiro sector galego é raquílico e non está suficientemente diversificado como para soportar unha nova etapa.

Dos datos presentados no Foro Socialia despréndese que preto de dous terzos das asociacións galegas non chegan a 30.000 euros de orzamento e arredor da metade das fundacións están por debaixo do 90.000 euros. Á súa vez, a metade das organizacións reciben máis do 50% do seu orzamento de recursos públicos por vía de subvención (López Novo, 2005b).

Existe unha elevada dependencia do financiamento público e un reducido esforzo por buscar recursos propios procedentes da base social ou da prestación de servizos relacionados coa finalidade da ONL. De facerse, en vez de contar cun plano de acción propio que busque activamente fontes de financiamento diversas, está excesivamente nesgado cara ás prioridades que determinan as administracións públicas.

Tamén semella existir un minifundismo sectorial que dificulta unha asignación eficiente de recursos procedentes dos distintos estamentos da Sociedade. A ausencia de reordenación do sector dificulta a reasignación dos fondos que permite dispor de recursos suficientes para planificar axeitadamente unha resposta ás necesidades existentes. Isto está a provocar discriminacións positivas “miopes”, ou sexa, cara a aquelas entidades con maiores habilidades negociadoras e/ou de comunicación, en vez de facelo por priorización na Sociedade.

O terceiro sector galego conta cunha experiencia superficial de relacóns interasociativas.

As ONL galegas reconhecen que as súas relacóns interasociativas son máis ben superficiais, agás en contadas ocasións, non percibíndose suficientemente preparadas para a cooperación dado que:

- Posúen un escaso coñecemento, en termos xerais, do traballo e do funcionamento doutras ONL. Ponse así en evidencia un enfoque existencial pechado e con escasa predisposición á cooperación.
- Contan con reducidas experiencias de cooperación con resultados satisfactorios e motivadores. Moitas veces a presenza en plataformas ou órganos públicos consultivos únicamente serven para pór de manifesto as diferenzas e, raras veces, permiten obter puntos

de consenso ou logros significativos. De haber federacións constituídas, custa definir os eidos de actuación comúns e as regras internas de funcionamento.

- Existe unha forte competencia polos recursos e unha marcada tendencia á busca de tratos “preferenciais” por parte das administracións, creando máis un ambiente de competencia que de cooperación.
- Descoñécese a metodoloxía do “traballo en rede” e a xestión da “dimensión relacional” das ONL. Habitualmente apréndese baseándose na experiencia -ou mala experiencia-. Outras veces trabállase en rede pero sen sistematización e aprendizaxe colectiva.
- A escaseza de recursos humanos das ONL reproduzese cando se trata de dotar destes aos proxectos ou iniciativas interasociativas, traducíndose en falla de liderados compartidos, dificultades de comunicación e transmisión da información etc.

A lenta introdución da cultura da calidade no terceiro sector galego vai paralelo á situación de transición que se está a vivir.

A evolución do sector non lucrativo vai moi parella á incorporación da cultura da calidade nas entidades. En Galicia estase agora transitando do voluntarismo cara á xestión de recursos/servizos, da despreocupación polos resultados cara ás boas prácticas que os poidan garantir.

Evidentemente son as ONLs máis dinámicas e que se moven na terceira etapa da dinámica do sector non lucrativo –non só se fan ben as cousas senón que hai que demostrarlo–, as que se están introducindo de cheo na metodoloxía de xestión con calidade.

Do ata aquí exposto dedúcese que ao sector non lucrativo galego non lle queda máis remedio que atender ao contorno cambiante en que se move dun xeito áxil e decidido. Algunhas das principais liñas estratéxicas de actuación poden ser as seguintes (Fernández Roxo, 2003):

- *Repensar a organización interna* e o camiño que elixe para obter os resultados aos que se compromete. Algúns dos aspectos sobre os que cómpre incidir son:
 - ♦ A definición da misión das ONL a partir dos principios e valores que lle sexan propios. Trátase de que a finalidade última sexa consciente e compartida, de xeito que oriente toda a súa acción.
 - ♦ O funcionamento interno das ONL incorporando metodoloxía relacionada coas boas prácticas, coa calidade certificada, coa transparencia, co código ético dos órganos de

gobierno etc. Nesta dirección son de destacar os esforzos que se están realizando desde as administracións públicas, nomeadamente a Unión Europea, e desde iniciativas do sector ou do seu contorno (Boas prácticas FEAPS, ONG con calidade, Fundación Lealtad etc.).

- ♦ O tratamento ao voluntariado e aos traballadores, dende o cumprimento das normativas respectivas –o cal semella básico– ata a dignificación do traballo, a profesionalización nos casos que sexa preciso, tendo en conta que esta última debe orientarse de cara a dar continuidade á ONL na súa acción, evitando a sobrecarga que recae en moitos directivos e acadando unhas condicións de traballo equiparables ás de outros sectores económicos que eviten a excesiva rotación de persoal coa conseguinte perda de eficiencia.
- ♦ O financiamento, incorporando a diversificación, a boa administración e a rendición de contas.
- ♦ A comunicación tanto interna cos socios, voluntarios, traballadores, colaboradores, simpatizantes, usuarios, como externa na súa dimensión de mercadotécnica e de rendición de contas.
- ♦ A prestación de servizos de calidade (no sentido de cubrir satisfactoriamente as necesidades dos destinatarios optimizando o emprego dos recursos) compatibilizando os principios de autonomía cos de complementariedade e coordinación coas administracións públicas, evitando caer no risco da mercantilización ou de creación de “chiringuitos” particulares.
- ♦ As relacións externas, tanto no propio sector como coas administracións e as empresas.
- A *capacitación dos recursos humanos*, tanto do persoal directivo como operativo –voluntariado e contratado-. Esta capacitación, que ten que combinar o teórico e o práctico, debe ir dirixida a coñecer as estratexias e as ferramentas precisas para poder realizar o propio “repensamento” e logo implementalo. Manífestanse necesidades claras en aspectos como habilidades directivas, planificación, calidade etc.
- *Redimensionamento das entidades que componen o sector non lucrativo* de cara a dispor de recursos suficientes e diversificados que posibiliten dotarse de estruturas acordes coas necesidades demandadas pola Sociedade. Os procesos que se han de seguir poden ir dende fusións de entidades á creación de entidades de coordinación con estratexias compartidas. Neste proceso resulta chave a madurez dos directivos, na medida en que deben ter a capacidade de concuxar os intereses colectivos cos seus propios –e lexitímos– intereses particulares.
- Promoción de espazos e/ou plataformas de pensamento, de diálogo e de reflexión sobre a realidade do terceiro sector e dos subsectores que o componen, de xeito que permitan crear un corpo teórico e de experiencias estimulante para os participantes nel.

- *Participación real do terceiro sector no deseño e na planificación das políticas públicas* sobre as que intervén directa ou indirectamente, con especial incidencia en ámbitos como a promoción e o apoio ás entidades non lucrativas, a supervisión dos recursos dedicados ás entidades do sector, o control da calidad dos servizos que producen e a contratación de servizos públicos, fixando criterios de discriminación positiva cara ás entidades do sector.

4.2. A dirección estratéxica como alternativa

Xa avanzamos que a función directiva nas ONL é chave, dado que conecta as necesidades externas coa organización interna. De feito, a capacidade que teñan os responsables da organización para entender o que acontece no contorno e reinterpretar constantemente as demandas –explícitas e/ou implícitas– requiridas á entidade é un dos aspectos máis importantes que cómpre atender.

Porén, resulta habitual que nas ONL non se lle dea importancia a este feito, caendo a miúdo na preocupación de manter unha planificación que se repite ano tras ano con algún que outro axuste, pero sen cuestionar se realmente o que se fai é o que se debe facer. A enfermidade do “activismo” agromía con facilidade, afecta a toda a dinámica da entidade e resulta moi difícil de erradicar.

Dun xeito más preciso, nas ONL galegas prima a dirección operativa. Con ela xestiónase o presente, o curto prazo, tendo por diante no mellor dos casos un horizonte temporal dun ano. Este tempo resulta o suficientemente curto como para que se poida considerar que a entidade e o contorno en que se move non sofre cambios importantes. Esta maneira de traballar leva a que se concatenen planificacións anuais dándolle resposta, como moito, ás necesidades orixinarias e, con certas probabilidade, acabando por se afastar das demandas reais dos destinatarios. En efecto, empregar únicamente a dirección operativa ten o perigo de que se acabe traballando a remolque dos acontecementos –dinámica reactiva–, de centrarse sobre todo na xestión do día a día e de descoidar a misión da entidade. Cómpre precisar que, desde a perspectiva organizativa, a “misión” se refire ao obxectivo central polo que traballan e se esforzan os membros da entidade. Serve de “estrela polar” no seu quefacer e, de non estar visible, resulta frecuente que as actuacións dos distintos membros se dispersen ou mesmo se contrapoñan.

Quen mais quen menos coñece entidades ancoradas no pasado que teñen como única razón de ser a súa non desaparición, cando non cubrir necesidades de protagonismo ou de autoestima dos directivos. Posiblemente sexa un estadio polo que haxa que pasar cando se está en fases iniciais da vida dunha asociación, pero se non se supera é moi difícil que se chegue aos niveis de madurez desexados.

De empregar só a dirección operativa, outro risco destacado é que a organización, por non ter horizonte, se introduza nun camiño con difícil saída. É o caso de entidades de segunda e terceira orde que se dimensionaron dun xeito importante con programas europeos (contratando persoal e incrementando a súa estrutura) e, ao non anticipar un parón nas axudas comunitarias, tiveron que

realizar axustes moi drásticos, que lle fixeron entrar en crises profundas. Algo semellante sucedeu a aquelas entidades que apoiaron a súa actividade baseándose na prestación social substitutoria e que, ao desaparecer, tiveron serios problemas para retroceder aos niveis de actividade orixinais.

Neste punto cómpre ter presente que un equipo directivo é elixido, normalmente, por un período plurianual (entre dous e catro anos) coa intención de que pilote a ONL e, o que é máis importante, contribúa á consecución dos fins estatutarios desta. É nestes intervalos de tempo cando cabe formular os obxectivos de medio prazo citados. Ademais, e aquí introducese unha importante novidade, para moverse nestes prazos precisase incorporar o feito de que o contexto (condicionantes normativos, técnicos, políticos...) e a organización están sometidos a cambios que, se non se anticipan, facilmente levan a situacións de fracaso. Neste contexto cómpre empregar o que se denomina *dirección estratéxica*, ou sexa, dirixir baseándose en escenarios futuros derivados de análises estratéxicas –globais– e establecendo prioridades estratéxicas para chegar a eles. Trátase de definir liñas de acción coherentes entre si e cos valores da entidade, en que se enmarcan os obxectivos e as actuacións ordinarias e grazas ás que se contribúe ao cumprimento da misión nun contorno cambiante.

No seguinte cadro preséntase unha comparación entre os dous tipos de dirección expostos, sen querer indicar con iso que sexan antagónicos. O único que ocorre é que a dirección operativa, sen a estratéxica, presenta unhas características que en contextos de cambio a converten en fráxil.

Cadro nº. 10
Dirección operativa-dirección estratéxica

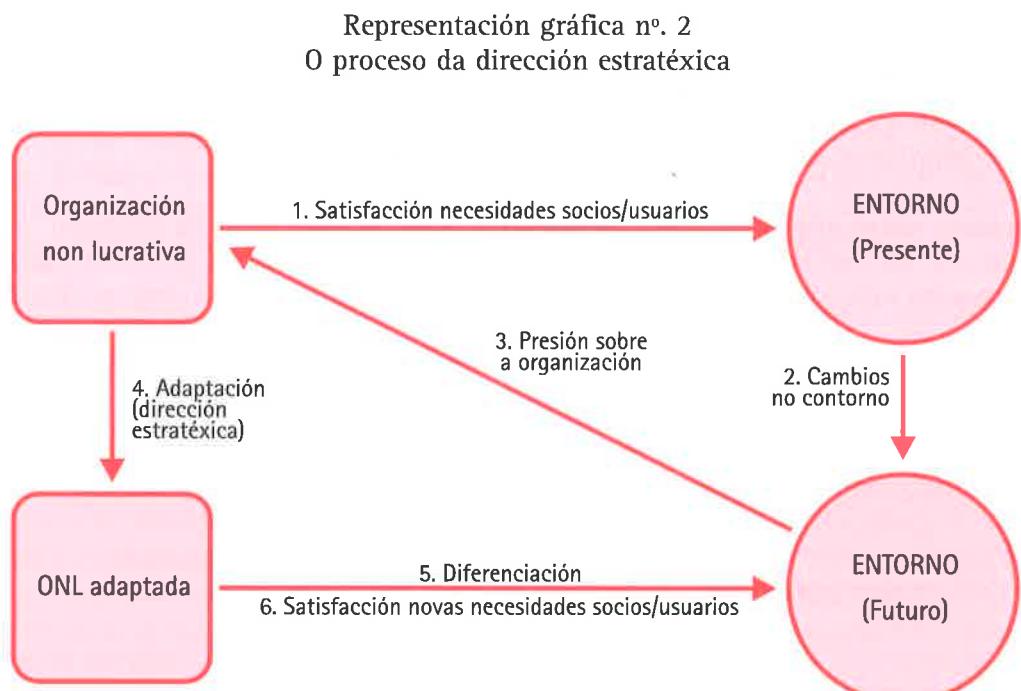
Dirección Operativa	Dirección Estratéxica
Xestión do presente, cun horizonte temporal de curto prazo.	Xestión do futuro, cun horizonte temporal de longo prazo.
A realidade é estable: o futuro é coñecido e a organización pódese controlar.	O futuro nin se coñece nin se ten control sobre el. Polo tanto, hai que desenvolver a capacidade e as habilidades precisas para sabelo xestionar.
Procedemento da dirección: reactivo. Os esforzos directivos van a cabalo dos acontecementos. A organización “padece o futuro”.	Procedemento da dirección: proactivo. Os esforzos directivos encamiñanse a definir “que se quere ser” no futuro e a tomar decisións áxiles para adaptarse aos cambios do contorno.

Fonte: Elaboración propia.

4.2.1. Enfoques de dirección estratégica

A máxima da dirección estratégica resúmese en: "os éxitos do pasado non teñen futuro". Aínda que a ONL tivera unha traxectoria destacada, os directivos teñen que ter claro que iso non é garantía de nada –ás veces mesmo supón o risco de "vivir de rendas"; e se non que llelo pregunten a aquelas asociacións cun directivo "carismático" que unha vez acadado o cumio leva a asociación ao "inferno".

Un dos papeis chave e exclusivo dos directivos consiste en mirar ao lonxe, como se do capitán dun voleiro se tratase. Un esquema mental que pode axudar a realizar esta tarefa é o seguinte:



Fonte: Elaboración propia.

- *Adaptación permanente ás novas realidades e regras de xogo* impostas polo medio cambiante. Así, por exemplo, o fracaso das actividades dunha programación non hai que achacárllela aos destinatarios, senón aos organizadores que non foron quen de revisala e adaptarse, sen por iso ter porque abandonar os valores e os principios que a inspiran.
- *Diferenciación*: é posible que cada vez existan máis ofertas semellantes ás que a ONL presenta. Nese caso chegará un momento en que resulte difícil presentar programas de actuación que destaqueen, podendo os usuarios-beneficiarios non percibir un atractivo

especial para achegarse á ONL. Detectado este problema, cómpre buscar estratexias de diferenciación que se poden basear na especialización, na xeneralización etc.

- *Satisfacer ao socio/a e/ou ao usuario-beneficiario*. A chave para levar adiante unha dirección estratégica eficaz está na "orientación ao cliente", é dicir, que os socios e/ou usuarios-beneficiarios sexan o centro da preocupación do equipo directivo, superando os riscos de dirixirse fundamentalmente cara ao grupo responsable e ao seu círculo máis achegado. En definitiva, se se quiere recibir apoio é preciso amosar antes que se está en disposición de achegar valor engadido.

En función da variabilidade do contorno en que se desenvolve a acción das ONL existen dous tipos de dirección estratégica:

- *Chaira*: é habitual en contextos tranquilos, onde os cambios son lento e relativamente doados de anticipar. Exemplifícase coa competición de traiñeiras do río Támesis. As augas están calmas, o competidor perfectamente identificado, o obxectivo é moi claro, consiste en chegar antes que a outra traiñeira á liña de meta, e, por último, existe un único patrón da embarcación, que marca o ritmo dos remeiros. Esta é posiblemente a realidade de moitas ONL, sobre todo canto menor sexa o espazo en que se moven. Resulta preciso definir estratexias para chegar á meta, pero non é mester que sexa un labor permanente.
- *Turbulenta*: prodúcese en ambientes con alteracións permanentes, en múltiples sentidos e a alta velocidade, sendo difícil anticipalos. En contraste co caso anterior, este estilo de dirección identifícase co que se produce nunha competición de *rafting*. As augas son bravas, hai moitos competidores, o obxectivo consiste en sobrevivir e, ademais, chegar á meta. Neste caso non existe un único patrón, senón que cada membro do equipo asume este rol cando a lancha vira e o coloca mirando cara ao horizonte; polo tanto, a responsabilidade é compartida. Esta realidade é más común en espazos de certa dimensión e supón que, por exemplo, moitas das actividades que realiza a ONL poden ser coincidentes coas ofertadas por administracións públicas, por outras asociacións e/ou por empresas privadas.

En función do ámbito de decisión en que se opere, pódese falar doutros dous tipos de dirección estratégica:

- *Organizativa*: as decisións afectan á totalidade da ONL (ámbitos de actuación, distribución xeral dos recursos, camiños que hai que percorrer ou abandonar etc.). A orientación principal deste tipo de dirección consiste en velar polo cumplimento da misión para a que foi creada a entidade, converténdose o plano estratégico nunha ferramenta imprescindible (véxase o seguinte apartado deste capítulo).
- *De servizos*: as decisións refirense a unha das partes que componen a entidade, podendo facer referencia á apertura ou ao peche de liñas de actividade, así como aos destinatarios aos que dirixirse e ás necesidades que se pretendan satisfacer, de forma que se acadan os

obxectivos da organización. Semella lóxico, en todo caso, que estas decisións se teñan que coordinar coa dirección estratéxica organizativa.

4.2.2. A planificación estratéxica como ferramenta de xestión

Lonxe de afirmar que as ONL non utilizan a dirección estratéxica, apuntamos que os directivos centrados no seu papel teñen que enfrentarse con decisións de certo alcance para as que, necesariamente, cómpre empregar un enfoque estratéxico e de futuro. Agora ben, existen dúas formas de levar a cabo esta tarefa: mediante a intuición ou mediante a planificación estratéxica, e só neste último caso se pode falar dunha verdadeira dirección estratéxica. Vexamos por qué.

- *Modelo intuitivo:* resulta habitual que o equipo directivo de toda organización conte con unha ou con varias persoas que asuman un perfil de “visionarios”; decátanse con maior rapidez dos cambios que se están producindo no contorno e na organización e exercen o liderado sobre o resto, de modo que contribúen a que se definan os problemas estratéxicos e se tomen decisións. Unha característica fundamental da dirección estratéxica intuitiva é que responde á lóxica do pensamento mental abstracto dos “visionarios”, dependendo en exceso do seu estilo de dirección. Noutras palabras, non ten por que ser incorrecta, pero depende moito da capacidade analítica e propositiva dun número moi reducido de persoas –cando non dunha soa– e, ás veces, xera unha dialéctica de confrontamento que pode resultar conflitiva e mesmo paralizante. Este modelo de facer as cousas é frecuente en determinadas etapas das ONL, especialmente nas orixes da organización. Logo, e como criterio xeral, non está claro que sexa o máis recomendable.
- *Modelo de planificación estratéxica:* é aquel que incorpora a metodoloxía planificadora como fórmula de traballo. Entende o labor de dirección estratéxica como unha responsabilidade mancomunada de todos os directivos e as decisións que se tomen deben responder a unha vontade común de chegar a cumplir a misión da entidade. Un dos principais freos para a implantación deste modelo é que se perciba como un esforzo que consume moito tempo e que, sobre todo mentres non se coñecen as súas bondades, poida parecer excesivo. Outro risco é que acabe converténdose nunha planificación plurianual ríxida e non se administre coa flexibilidade precisa.

A modo de síntese, preséntanse no seguinte cadro as características dos dous modelos.

Cadro nº. 11
Dirección estratéxica: intuición vs. planificación estratéxica

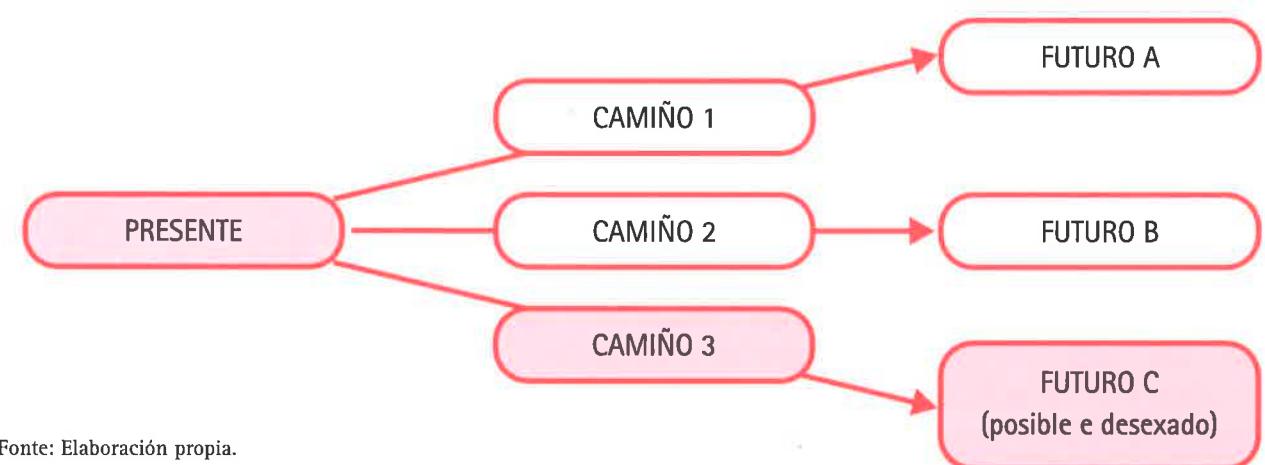
	Modelo de dirección estratéxica por intuición	Modelo de dirección estratéxica por planificación estratéxica
Punto de partida	Baséase na tradición e no mantemento do <i>statu quo</i> .	Baséase na misión institucional. Non se vive de recordos: o futuro é o presente.
Contorno e organización	Contorno: incorpórarse parcialmente. Organización: considérase o centro sobre o que se pode actuar.	Contorno: incorpórarse globalmente e considerarse en constante cambio. Organización: pone en función da misión e dos cambios do entorno.
Participación no proceso	Participación escasa. Moi centrado no seguimento do enfoque do/dos visionario/os.	Participación plena dos directivos e da base social (persoas voluntarias, traballadores, asociados, usuarios etc.).
Procedemento de toma de decisións	Mental e non sistemático. Non adoita estar documentado e, por tanto, pode ter incoherencias.	Escrito e sistemático. Apóiese en información e documentación. Ten unha metodoloxía e sométese a revisións periódicas.
Capacidade de anticipación	Reactiva: acostuma ir a remolque dos acontecementos.	Proactivo: busca anticiparse o máis posible aos acontecementos e ten suficiente creatividade como para dar resposta aos cambios.

Fonte: Elaboración propia.

Así pois, a *planificación estratéxica* é un medio que contribúe ao desempeño da dirección estratéxica. Mais concretamente, pódese definir como unha *ferramenta de xestión que partindo da análise do contorno e da organización, conciencia ao seu aparato organizativo para manter a súa supervivencia e dirixir o seu desenvolvemento a través dun proceso sistemático e continuo, que permite á organización ser claramente consciente da súa misión, poner a punto as directrices emanadas dela e preparar as accións precisas para a súa posta en práctica*.

Noutras palabras, a planificación estratéxica permite definir un camiño a seguir entre os varios posibles para chegar a un destino futuro e deseñado dende unha orixe presente e coñecida.

Representación gráfica nº. 3
Metodoloxía da planificación estratéxica



Fonte: Elaboración propia.

Coa planificación estratéxica realizanse dous exercicios de vital importancia para unha ONL. Por un lado, *reconsiderar a ONL no seu conxunto*, e ter presentes os cambios do contorno, o que permite:

- Satisfacer mellor as necesidades dos destinatarios, na medida en que facilita reconsiderar e clarificar o seu perfil.
- Empregar os recursos dunha maneira eficiente: son limitados e segundo como se asignen poténciase unha ou outra liña de acción.
- Definir a vantaxe competitiva sostida, ou sexa, os ámbitos da organización en que é forte en relación co exterior. Con frecuencia as ONL son moi boas levando a cabo certas liñas de traballo, pero non o aproveitan en profundidade debido a que non lle dan o valor que lle teñen que dar.
- Detectar os puntos internos fortes e débiles para mantelos ou facerles fronte.
- Localizar ou anticipar novas oportunidades e ameazas no exterior para aproveitalas ou protexerse delas, se procede. Toda a planificación estratéxica está pensada para que, chegado este momento, se estea en condicións de moverse en augas turbulentas e se consiga avanzar.

Por outro lado, a planificación estratéxica tamén serve para pórse de acordo sobre o destino da ONL. Isto supón:

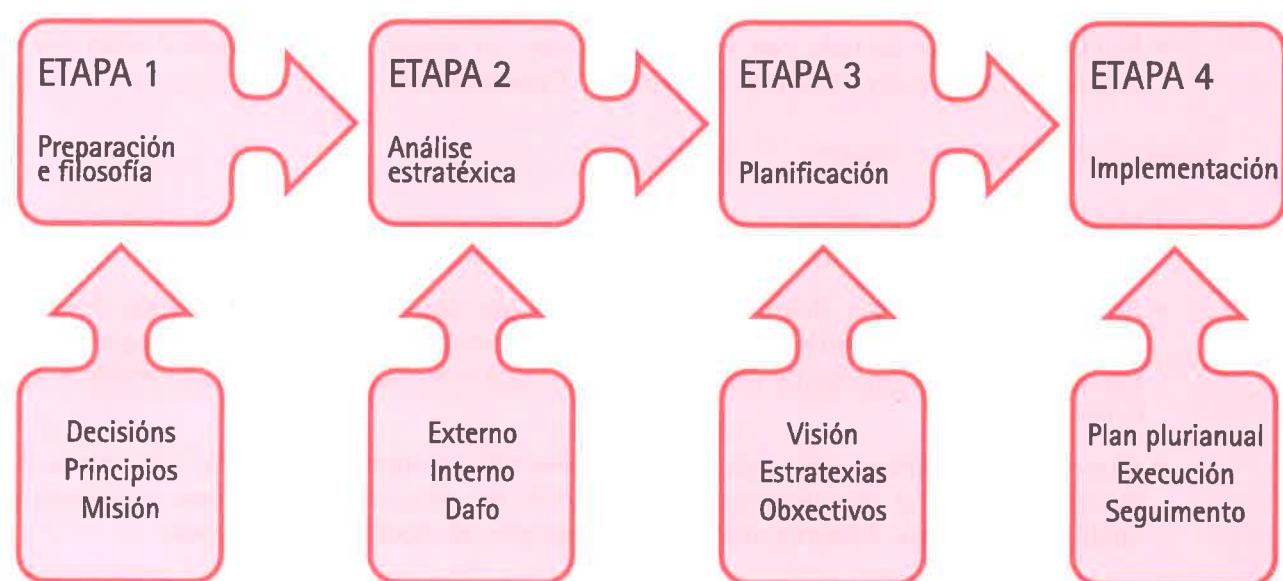
- Crear cultura común e compartida de organización: que todos os directivos entiendan a entidade dunha forma semellante e, sobre todo, que se consensúe cara a onde se quere

chegar con ella. A experiencia dinos que resulta frecuente atopar unha diversidade ampla de visións –mesmo diverxencias– antes de realizar un proceso de planificación estratéxica, pondo de manifesto a falla de consenso sobre os aspectos centrais desta. Ao remate do proceso adóitase chegar a unha visión de consenso –que non uniformidade– sobre a que é más doado concretar un destino conxunto.

- Unificar criterios para a toma de decisións operativas. É un resultado do expresado e facilita o traballo de dirección operativa. Supón, por exemplo, ser quien de deixar a un lado criterios persoais cando se discuten certos temas e sumarse aos que respondan á estratexia establecida.
- Facilitar os procesos de coordinación e control. Permite que os membros da organización, en particular os responsables, comprendan como é preciso coordinarse e controlar o que está ocorrendo para así garantir o cumprimento do planificado.

A partir da definición expresada no anterior apartado pódense establecer as etapas e os pasos a seguir para elaborar unha planificación estratéxica:

Representación gráfica nº. 4
Etapas da planificación estratéxica



Fonte: Elaboración propia.

Etapa 1: preparación e filosofía

- *Decisión de elaborar o plano estratégico:* permite tomar a decisión de iniciar un proceso de planificación encamiñado a introducir a dirección estratégica na organización. No caso de que a decisión sexa favorable, planifica o proceso.
- *Revisión dos principios:* se a ONL ten explicitados os seus principios, permite realizar un recordatorio, sobre todo para aquelas persoas de recente incorporación. De non estar feito, serve para sentar as bases da planificación estratégica.
- *Revisión da misión:* se a misión está definida permite analizala e, se se considera oportuno, actualizala. En caso contrario é preciso formulala, dado que é a peza angular de toda planificación, sexa estratégica ou sexa operativa.

Etapa 2: análise estratégica

- *Análise externa:* permite anticipar as tendencias do contorno e detectar as ameazas e as oportunidades asociadas.
- *Análise interna:* estuda a organización por dentro en todas as súas dimensíons e permite observar as debilidades e fortalezas coas que se conta.
- *DAFO:* o resultado de toda esta análise sintetízase na matriz DAFO, que non é mais que o resumo de Debilidades, Ameazas, Fortalezas e Oportunidades.

Etapa 3: planificación estratégica

- *Visión de futuro:* a partir do resultado da análise estratégica defíñese cara a onde se dirixe a ONL nun espazo temporal de entre 3 e 5 anos.
- *Prioridades estratégicas:* definense as estratexias que hai que seguir para chegar á visión definida e priorízanse tanto dende o punto de vista interno coma externo. Teñen que ser un número limitado (como moito cinco internas e cinco externas) para que sexa factible a súa consecución.
- *Obxectivos estratégicos:* por cada prioridade estratégica formúlanse varios obxectivos de duración plurianual que permiten a consecución da estratexia. Terán como referencia a análise estratégica e desagregaranse, posteriormente, en obxectivos operativos.

Etapa 4: Implementación

- *Plano operativo plurianual:* concreta aínda máis as prioridades e os obxectivos estratégicos ata o punto de establecer metas (resultados concretos a conseguir) e calendarizalas. Ademais, asigna o órgano colectivo ou individual responsable da súa consecución.
- *Execución:* o plano operativo plurianual serve de base para as planificacións operativas anuais. Na medida en que o recollen, estase executando a planificación estratégica.
- *Seguimento:* no momento de revisar os planos operativos anuais pódese realizar un seguimento do grao de avance do plano estratégico. En todo caso, na metade deste convén realizar un seguimento en profundidade para valorar se é preciso axustalo nalgunha das súas partes. Ao remate do período de vixencia do plano estratégico será preciso realizar unha avaliación deste, que servirá de base para o seguinte.

5. Dinámicas e acción cultural das asociacións: perspectivas prácticas*

As estratexias asociativas dos individuos teñen unha enorme potencialidade cara á transformación cultural e social do seu contorno, e revélanse como elementos fundamentais de organización social e de práctica democrática.

Situámonos na tese de que non é posible falar de asociacionismo sen participación, así como tampouco é posible participar dun xeito eficiente sen estar vinculado socialmente –*asociado*–, é dicir, sen compartir cunha comunidade certos intereses (nun sentido amplo do termo). O momento actual é complexo para o movemento asociativo: escasa participación, descoñecemento da súa potencialidade, modelos de organizacións pouco operativos son algúns dos condicionantes. O xiro nesta situación tería que colocar a participación cidadá en clave de co-responsabilidade social no seu contorno máis inmediato, nun contexto con posibilidades prácticas de mudar a actual situación a través do cambio de estratexia do movemento asociativo.

O obxectivo deste traballo é realizar un achegamento ao mundo do asociacionismo galego e reflexionar non tanto sobre as súas carencias como sobre os procedementos susceptibles de se aplicar co fin de superar a actual situación de baixa actividade associativa. No noso ánimo está realizar unha análise das dinámicas das asociacións socioculturais galegas dende unha perspectiva construtiva orientada a dar valor ao traballo que realizan as asociacións (sobre todo socioculturais), así como enfatizar a transcendencia que estas asociacións teñen cara á melloría dos indicadores de calidade de vida como elemento fundamental de organización social e vertebración da comunidade: achegar material para a reflexión e a acción cara ao progreso social e á procura de sentido de cada individualidade.

* Elaboración a cargo de Mercedes Fernández Gestido.

5.1. Cultura e asociacionismo

Se hai algo que dea sentido a un modelo democrático de organización social, este é o sentido cívico, a conciencia de que dependemos todos uns dos outros para poder pasar tanto os bos coma os malos momentos. Non é ningunha novidade dicir, por tanto, que a substancia do individuo, o seu nervio *mobiliza*¹, vén dada pola súa natureza relacional e polo tanto social.

As asociacións culturais representan un “momento social”, unha forma de facer cidadanía: aquela que liga máis directamente a cultura coa participación. As condicións para que xurdan iniciativas colectivas de tipo cultural, neste caso, teñen moito que ver coa percepción que se teña do contorno e coas expectativas sobre o futuro inmediato. A posta en marcha dunha actividade asociativa neste eido apunta a introducir outras sensibilidades nesa percepción e a poder activar factores de cambio social. Así “entre as claves que guían o funcionamento dos procesos asociativos podemos comprobar como se mesturan a lóxica que remiten tanto o imaxinario valorativo propio da comunidade mítica e mecánica, á comunidade de necesidade, a agrupacións establecidas sobre vínculos baseados en decisións de liberdade ou a aspectos nos que ambos se vinculan e entrecruzan, así como mesmo a condutas concretas que resultan explicables tanto desde un individualismo utilitarista como desde un individualismo de carácter expresivo” (Bouzada, 1995: 144).

Consideramos que a capacidade para a autonomía e o exercicio do libre albedrio representa un espazo privilexiado para a práctica dunha cidadanía madura e responsable. “Social” significa, entre outras cousas, “que o individuo humano soamente existe como o producto dun perpetuo proceso de socialización, que o individuo é ante todo e sobre todo un fragmento ambulante da institución da sociedade en xeral e da súa sociedade en particular”. Toda sociedade é un producto da súa historia, pero un producto en permanente transformación, autocreándose continuamente e “todo coñecemento é unha coproducción, e non podemos realmente separar o que “provén” do suxeito e o que “provén” do obxecto” (Castoriadis, 1994: 220-222). Nesta tesitura a cultura dun país que se desvincula do seu ser colectivo está evitada.

O lugar da cultura nos ámbitos locais

O argumento da cultura como factor de desenvolvimento territorial desprégase na actualidade e resulta unha cuestión recorrente en multitud de discursos e formulacións teóricas, que en moi poucas ocasións se traduciu en opcións claras de xeito inmediato. Neste ámbito, o actual contexto de globalización esixe canto menos abordar tres cuestións fundamentais:

¹ Do étimo, poñer en movemento.

1. Elaborar un novo marco conceptual que permita traspasar as fronteiras habituais e introducir a cultura dentro de novos parámetros (cultura non é só materia dos departamentos e áreas de cultura, nin de artistas...).
2. A renovación metodolóxica e de xestión en profundidade adaptada aos novos tempos e ás novas necesidades.
3. Establecer novos marcos de consenso entre os diferentes, e novos, axentes culturais.

A planificación estratégica xunto cos novos enfoques da xestión relacional é chave para afrontar esta nová situación. A relativa escaseza de experiencias de planificación estratégica dentro do campo da cultura e o territorio representa un primeiro síntoma do espazo que tradicionalmente veñen ocupando as políticas culturais e o papel ao que foran reducidas as entidades asociativas neste campo. Se a cultura ten que se converter nun activo económico, esta pasa porque se adopten procedementos de xestión orientados a fins onde converxan intereses particulares e estratexias de desenvolvemento comunitario.

Un mal endémico de moitas actuacións das asociacións socioculturais foi o “impulso” activista no cal se perdían enerxías, obxectivos e o control do proceso. Por outra parte, a falta de hábitos democráticos e traballo en grupo ponse de manifesto no funcionamiento das asociacións: existe demasiada distancia entre as directivas e os socios (e aínda que se promova o achegamento, ao non existir a práctica, as chamadas non funcionan), e por outra banda, o réxime xerárquico das mesmas asociacións inhiben prácticas democráticas más en liña cos deseños da xente de hoxe.

Dinámicas e acción cultural das asociacións

Como nace unha asociación?, que temas se abordan?, que modelo organizacional adoptan?, que proceso se dá?

1. Unha persoa decide incorporarse a un grupo ou asociación e mobiliza unha disposición cara á comunidade que ten de fondo un interese persoal.
2. A continuación compróbase que a rendibilidade persoal non é a esperada.
3. Dáse entón un proceso de “caída libre” até que o “invento” morre ou ten unha vida zombi.

En moi poucas ocasións hai unha reflexión cara á autocriticá, por parte dos socios, da que se poida derivar algunha resposta construtiva e superadora da situación. Como moito hai un asañoamento coa directiva e de aí xorde a morte accidental ou natural da asociación.

Cando se pon en marcha unha nova asociación asúmese, de xeito un tanto acrítico, certa mecánica de funcionamento, elévase o ton expresivo e raramente hai espazo para pensar, nin tan sequera para

definir unhas estratexias mínimas cara á consecución de obxectivos básicos. Nesta tesitura as motivacións para participar vense minguadas.

As dinámicas asociativas na nosa comunidade están demasiado escoradas cara a temas tradicionais e con enfoques predemocráticos que sería preciso superar. Existen múltiples razóns, entre elles destacamos a que indica que “Galicia tende a mostrarse máis proclive a participar en prácticas socioculturais e festivas que naqueloutras más selectivas e decantadamente culturais, é quizais a endebleza das prácticas cívicas ligadas a vida urbana. Ese déficit de “urbanidade” representa aínda a forza dun forte imaxinario colectivo ligado á ruralidade” (Bouzada: 1994: 22-23).

Predominan, por exemplo, un elevado número de actividades festivas de carácter folclórico e gastronómico. Esta circunstancia real non debería ser un problema infranqueable, mais na práctica tradúcese nunha loita estéril de mundos contrapostos que inhabilitan a cidadanía para as prácticas ligadas á participación cívica activa, que só a través da educación sería posible resolver.

Hai máis razóns para tentar explicar o déficit de participación social nas cousas de interese público. Aínda que o ámbito urbano é máis proclive a desenvolver este tipo de estratexias, no medio rural actual pode ser unha ferramenta de cohesión e desenvolvemento local importante.

No noso inmaturo sistema democrático instalouse a idea-práctica da delegación total da responsabilidade social que, xunto coa falta de espazo público cara a unha participación activa e os condicionantes sociolaborais e de estilo de vida, produciu un repregamento cara á esfera doméstica, cara ao individualismo.

Que distancia nos separa da estratexia colectiva para abordar as cuestións públicas?, como é posible o paradoxo dun elevado grao de motivación persoal polas cuestións sociais convivendo cun inmovilismo cara á acción?, por que tan pouco interese por abordar colectivamente o que nos interesa dun xeito individual? Apuntaremos certos aspectos que poden estar no fondo da cuestión:

- Pouca formación en habilidades participativas que fai que os mesmos socios dunha asociación se sintan moi afastados das súas directivas.
- Exceso de personalismo e de práctica delegada.
- Ausencia de coñecemento e de traballo en grupo.
- Escaso espazo para debater o horizonte, a misión para desenvolver, a máis longo prazo.

Contra a opinión xeneralizada da *incomodidade*, incluso das ataduras que supón ser membro dunha asociación, outras salientan as súas calidades como oferentes de maior autonomía individual. Cando somos capaces de romper certas inercias nas asociacións e orientar a acción cara a fins “creadores” e non soamente reprodutivos, ábrese a posibilidade de que a autonomía social e individual aumente e

esa limitación deveña opción liberadora. Esta elección “non é un cerco senón unha apertura, apertura ontolóxica e posibilidade de adiantar o cerco de información, do coñecemento e de organización que caracteriza aos seres autoconstituíntes como heterónomos. Apertura ontolóxica, posto que superar ese cerco significa alterar o sistema de coñecemento e de organización xa existente, significa constituir o seu propio mundo segundo outras leis e, polo tanto, significa crear un novo eido ontolóxico, outro si mesmo” (Castoriadis, 1994: 212).

Para conseguir unha mudanza na situación, cómpre reflexionar sobre os cambios necesarios para dotar a cidadanía de habilidades participativas como proceso convivencial na procura do ben común. Para Arnstein (1969) existen cinco pautas para seguir nos procesos participativos:

- Dispoñer dun mínimo de recursos e de persoal formado para impulsar o proceso.
- Dedicar esforzos para reconciliar posibles diferenzas importantes e establecer prioridades.
- Establecer a participación non só como a aplicación puntual dalgúnha técnica ou coma un evento que sexa un fin en si mesmo, senón tamén como parte integrante dun proceso participativo continuo.
- Equilibrar o papel dos expertos, facilitadores e grupos sociais, evitando a dependencia excesiva dos primeiros e lograr formar grupos que, a medio prazo, sexan autosuficientes e capaces de autoxestionarse.
- Evitar que o proceso quede á marxe ou compita con políticas sectoriais de ámbito local procurando establecer sinerxías entre proxectos participativos e o conxunto das políticas locais.

Segundo o mesmo autor os puntos de partida para poñer en marcha un proceso participativo serían:

- Necesidade de cambio e posibilidades reais de que a xente comece a poñelos en marcha.
- O ámbito espacial ha de ser, preferentemente, pequeno.
- Existencia de organizacións locais que se confronten a problemas dun xeito flexible, colaborador e aberto.
- Interaccións abertas antes de poñer en marcha o proxecto.
- Existencia de mediadores sociais recoñecidos.
- Coñecemento dalgún éxito anterior no campo do fortalecemento da sociedade civil.

A Escala de Arnstein representa, dentro da liña teórico-práctica de propostas de cara á materialización dos procesos participativos, un paradigma para seguir. Esta escala representa unha orientación metodolóxica pensada desde e cara ao traballo social de desenvolvemento implicativo de colectivos e comunidades.

5.2. Participación: tomando parte, vivindo a totalidade

Participar, etimoloxicamente, remóntanos a tomar parte de algo que representa unha totalidade. Tomando como certa esta concepción, vivir en *sociedade* é vivir en *a-sociación*. Cada un/unha de nós representa distintos papeis, ou roles, en función da tarefa que desempeñemos en cada momento do día ou do traxecto vital; un deles ten que ver co ser membro dunha comunidade.

O sentido identitario dunha comunidade vén dado, entre outras cousas, pola capacidade que ten o individuo de incidir coas súas obras e opinións, en relación cos demás, sobre a súa realidade inmediata. Se esta posibilidade está mutilada faise presente unha fractura, unha desafección, unha desresponsabilización do individuo co seu contorno.

Autores como Maquiavelo e Montesquieu (séculos XVI e XVIII respectivamente) xa incidían na importancia da virtude cívica das persoas para o logro da boa calidade da vida pública. Montesquieu representa a icona das virtudes cívica da participación e da procura do ben e do interese común.

A continuación presentamos un esquema das principais propostas de autores contemporáneos sobre participación.

Cadro nº. 12
Concepto de participación segundo diversos autores

Autor	Concepto	Bibliografía
Hummel	Educación e participación son os piares do xogo democrático capaces de daren independencia aos suxeitos: variable chave no exercicio da liberdade individual e valor supremo da nosa sociedade democrática.	(Hummel, 1999: 267)
Pasquino	O compromiso de gobernar unha comunidade organizada sempre requiriun un conxunto de valores compartidos que faga posible a estratexia de dúas tendencias, unha instrumental e outra expresiva, como cimento da organización da vida das comunidades que se enmarcan dentro do modelo democrático de organización social.	Pasquino (2000: 52)
Crouch	Calquera estratexia apropiada para desenvolver dereitos de cidadanía debe estar acompañada pola presenza de <i>animateurs</i> , os cales serían os encargados de axudar a xente a desenvolver os seus dotes e os seus recursos participativos.	Crouch (1999)
Mathewns	A participación cidadá na vida comunitaria non só é un medio para conseguir o apoio a causas e proxectos; é un fin en si mesma. As comunidades son mais fortes cando teñen unha cidadanía forte e comprometida.	(Hummel, 1999: 265)

Autor	Concepto	Bibliografía
Kretzman e McKnight	As asociacións que comezan a súas actividades mirando as súas necesidades e problemas fomentan inconscientemente un modelo de dependencia, cando a estratexia alternativa sería un desenvolvemento baseado nas potenciais da propia comunidade.	(Hummel, 1999)
Castoriadis	A esixencia de igualdade implica tamén igualdade das nosas responsabilidades na formación da nosa vida colectiva. A esixencia de igualdade sufriría unha perversión radical se se referise únicamente a "dereitos" pasivos. O seu sentido é tamén o sentido dunha actividade, dunha participación, dunha responsabilidade entre iguais. Resulta van querer unha sociedade democrática se a posibilidade de igual participación no poder político non é tratada pola colectividade como unha tarefa que lle incumbe.	(Castoriadis, 1994: 144)
Laverack	A información é un ítem importantísimo para a capacidade de participación das comunidades. Para este autor os pasos que se deben dar serían: <ul style="list-style-type: none"> • Clareza de obxectivos • Implicación da comunidade • Compromiso e claridade dos actores sociais implicados • Investir nas persoas • Habilidade para acadar fondos • Existencia dun compromiso a longo prazo • Planeamento flexible e receptivo • Comunicación eficaz • Asunción de riscos dun xeito calculado • Desenvolvemento dunha base de funcionamento axeitada e sólida 	Laverack (2001)
Rodríguez Villasante e Alberich	A descentralización do poder municipal, requisito básico para a potenciación da participación. Non se debe separar a participación política daquela de carácter socio-asistencial (incluída tamén a cultural) xa que a miúdo se partiu da idea de que a primeira era un campo exclusivo dos políticos mentres que a segunda sería mais propia do mundo asociativo.	<i>Las democracias participativas</i> (1995)

Fonte: Elaboración propia.

Nestes tempos de profunda complexidade é preciso buscar un pouco de luz e tratar de ir un paso mais alá do pensamento politicamente correcto que faga posible a navegación entre a utopía e certa praxeoloxía. Para comezar a transitar dessa maneira, temos que atrevérmonos a dicir que non é posible separar o público do privado, a moral da política, a razón do corazón e a vida do pensamento.

Unha das vías é darlle dimensión pública á propia forza do individuo a través do procedemento da democracia participativa, sobre a cal debe estar baseada a práctica asociativa. Os impedimentos para conseguila teñen que ver coa falta de *habitus* e co desprazamento das responsabilidades cívicas cara á clase política. Tamén é un problema de formación cívica que, por non practicada, perde valor e despraza os seus axentes cara a espazos de individualidade descarnada. Para moitos autores, hoxe resulta de interese estratégico o desenvolvemento de habilidades participativas políticas nos cidadáns de cara a potenciar as canles comunitarias.

Preséntase entón a necesidade de crear hábitos e prácticas de participación que esixen un esforzo tanto do sistema público como da cidadanía. A formación representa un paso de primeira orde para alcanzar este punto. Pero formación non só para a cidadanía, senón tamén orientada á clase política: é preciso redefinir a función e as competencias dos partidos políticos neste eido, que en ningún caso deberían ir no sentido de detraer ou relegar a acción cívica. Para poder conseguir isto, e que o proceso formativo se expanda, é preciso poñer en marcha dinámicas experimentais nas mediacións entre os distintos actores que entran en escena nunha determinada área, así como tamén romper certos tópicos canto aos modelos de participación social se refire.

Fronte a teses más comúns de se organizar para resolver un problema puntual é preciso introducir a idea da participación como unha práctica habitual: a participación non se pode improvisar, é necesario fornecer a cidadanía de habilidades participativas (aínda que os resultados inmediatos non sexan inmediatos).

Neste diagnóstico inclúese a revisión das formas de participación: novos tempos requiren novas formas de organización social que motiven a cidadanía a tomar parte dos asuntos que lles incumben.

O *Lincoln Filene Center* da *Tufts University* (Bouzada, 1994) como resultado dun estudo sobre a eficacia dos esforzos de participación cidadá nos EEUU concluíu nunha serie de virtudes atribuídas á participación que serían:

- Cando as persoas se implican nunha actividade cultural (ou doutro tipo) nun contexto que apoie e reforce esa actividade, a súa propia capacidade para unha futura actividade aumenta considerablemente, especialmente entre as persoas de renda baixa.
- A participación produce un maior sentimento de comunidade que, a súa vez, leva a unha maior participación.
- As persoas adquieren unha actitude de tolerancia, aprendendo a través da participación.
- Nas cidades cunha participación eficaz apreciábase un sentimento moi xeneralizado, entre os interlocutores, de que as perdidas de eficiencia quedan sobradamente compensadas co incremento en resultados e credibilidade dentro da comunidade.

- Constátase que a participación axuda a resolver problemas comunitarios e que moitas veces o fai dende un enfoque novo do problema.
- Calquera que sexa o grao de escepticismo co que comeza unha persoa, unha maior participación tende a producirlle unha maior confianza no sistema democrático.

5.2.1. Como tratar a participación

Un novo escenario ábrese no noso contorno sociocultural que demanda unha serie de servizos, que intentan canalizar os intereses e as expectativas de persoas que demandan outro sentido da convivencialidade. É preciso crear un marco conceptual que reformule tanto as funcións que han desempeñar as asociacións, como o xeito de facelo. Para isto requírese unha perspectiva multidisciplinar que organice un *corpus* de coñecemento baseado tanto na investigación como na reflexión. A necesidade de poñer en marcha novas liñas de acción associativa, ligada a esas novas demandas sociais en materia cultural requirirá información máis precisa e rigorosa de cara á toma de decisións.

Unha cuestión chave é a xestión das entidades asociativas. A xestión non é unha ciencia, nin ten un marco epistemolóxico propio. A nosa sociedade do cambio permanente e veloz require, no aspecto da xestión cultural, marcos organizativos que recollan a potencialidade da complexidade, a través tamén dun certo esforzo semántico e relacional. Xestionar significa, entre outras cousas, reaccionar fronte aos constantes cambios: percibilos, avalialos e saber poñer en marcha mecanismos de adaptación. Mais ao mesmo tempo é preciso superar esa sorte de enxeñaría das organizacións que supón a simple translación de terminoloxías e conceptos da mercadotecnia industrial e de interese ao mundo das asociacións. Con todo, observaremos con interese as experiencias de xestión organizacional en entidades sen fins de lucro para comezar a camiñar dende ese lugar de partida. En especial, no sector cultural, “xestionar significa unha sensibilidade de comprensión, análise e respecto polos procesos sociais nos cales a cultura mantén sinerxías importantes (...). A xestión da cultura ten que encontrar uns referentes propios da súa acción adaptándose as súas particularidades e encontrar unha forma de evidenciar, de forma moi diferente, os criterios de eficacia, eficiencia e avaliación” (Martinell, 2002: 231).

Os procedementos administrativos non son sinónimo de xestión, como pode observarse no seguinte cadro, que ilustra as diferenzas entre o que sería un modelo de xestión administrativo e outro de xestión da complexidade:

Cadro nº. 13

Modelo de xestión administrativo vs. modelo de xestión da complexidade

Administración	Xestión
Mandar sobre unha estrutura xerarquizada.	Conducir os asuntos de alguén e exercer autoridade sobre unha organización; e utilizar o coñecemento como mecanismo de mellora continua.
Está suxeito a procedementos, normas e controis que garanten a correcta utilización dos recursos.	A responsabilidade é máis privada e individual.
É un acto de carácter mecánico.	Reclama autonomía a cambio de auto-responsabilización dos resultados.
Céntrase no funcionamento tradicional e piramidal. Avalíase sobre o procedemento más que sobre o resultado.	Non se centra na xerarquía senón na capacidade de promover innovación sistemática do saber e na súa aplicación á producción e o resultado.
A responsabilidade é pública, suxeita a procedementos, normas e lexislacións que teñen que prever todas as posibles situacions.	Supón o dereito a dirixir e o deber de render contas.

Fonte: Martinell (2002: 230).

Esta nova cara da presentación da xestión require novas formas de traballo ligadas a novas capacidades que van dende a cooperación, usando canles más amplas que as utilizadas até o de agora, até o traballo en rede. Dentro das habilidades ou competencias das persoas responsables dunha asociación cultural está a capacidade de mediación entre diferentes actores e intereses. Ademais, este modelo de xestión alternativo ten que enfocarse cara a un sistema de control de calidade total a través das fórmulas de *márketing relacional*.

Actualmente non é posible a aplicación do márketing da maximización de asociados como estratexia principal do desenvolvemento asociativo. Cada vez máis haberá que considerar a fidelidade deste socio cun xesto de complicidade baseado na súa persoa única e especial. Para acadar este obxectivo, a mercadotecnia relacional adopta un enfoque de concentración nel. Utilizando unha

información más detallada acerca do socio, pódense realizar programas á medida para acertar nas súas preferencias, para crear confianza. Para lograr isto é preciso:

- Identificar os socios segundo o seu valor actual e potencial.
- Tratalos de xeito discriminado, fixando obxectivos individuais.
- Concentrar recursos nos socios que teñen unha grande motivación polo tema cultural.
- Aprender a xestionar relacións de colaboración con axentes clave para crear un valor superior.
- Distribuir o valor creado con equidade entre os distintos axentes da relación.

A calidade no contacto e o clima de proximidade é esencial neste novo modelo de achegamento e implicación do novo socio. O valor xerado polo márketing de relacións debe ser unha combinación de elementos achegados de xeito totalmente individualizado.

Esta forma de proceder, de organizarse, onde a misión é comunicada e compartida, permite un dinamismo moito maior nas entidades onde os membros coñecen os obxectivos e permite:

- a) Orientar os esforzos na mesma dirección.
- b) Xerar unha dinámica que se retroalimenta e unha motivación mutua entre os asociados.

A existencia dunha organización clara, con fins e obxectivos claros, e unha orientación en concordancia cos medios despregados son cuestiós chaves de cara a levar adiante calquera proxecto de xestión, incluída a xestión cultural. Para que a xestión cultural se converta nun elemento valorado (con estatuto) ten que canto menos partir de:

- Ter obxectivos e estratexias.
- Analizar a situación actual (e tamén a retrospectiva).
- Xerar valor (*inputs-outputs*).
- Ter control por parte dos componentes da organización cara aos seus colaboradores.
- Existir unha forte motivación.
- Realizar unha avaliación das actuacións realizadas (*feedback*).
- Tomar decisións correctoras (aprender sobre a marcha).
- Executar e valorar as decisións.

É preciso ademais *vender o produto*, facelo atractivo. Se non chega o público nin ten acollida é que descoidamos un aspecto chave. A mercadotecnia non consiste en aderezar un producto, polo contrario, pretende comunicar o valor e as prestacións de determinado servizo ou producto co fin de dar resposta a certas necesidades e achegar información no contorno saturado de *ruido informativo*. É imprescindible retirar o prexuízo cara a tratar de mellorar a eficiencia do traballo das asociacións socioculturais. Trabállase para ter unha repercusión (é unha das claves da misión do proxecto) participativa. Por este motivo é preciso considerar un aspecto da xestión que vele porque as relacións de intercambio entre as partes se realice do xeito máis satisfactorio.

A *restión relacional*, termo que pode asemellarse ao márketing relacional, fai fincapé na relación entre mercadotecnia, servizo e calidade, buscando a integración dos tres elementos; o obxectivo xa non é procurar clientes-socios, senón retelos, atraelos, dáralles o marco participativo acorde cos seus intereses e dispoñibilidades (véxase o seguinte cadro).

Cadro nº. 14
Obxectivos da xestión relacional

Obxectivos	Métodos
Identificación de necesidades, expectativas.	Comunicación/incorporación de propostas.
Amplo debate: o <i>argumento</i> da iniciativa.	Comunicación/incorporación de propostas.
Base organizacional meditada.	Comunicación.
Énfase no márketing relacional.	Comunicación.
Procura da total autonomía.	Activismo non subvencionado.

Fonte: Elaboración propia.

Finalmente, para acadar exitosamente estes obxectivos, Puig (2004: 32) ofrécenos un conxunto de ferramentas e recursos para a xestión relacional da cultura:

- Catálogo de servizos para a cultura.
- Guías de asociacións cidadáns para a cultura.
- Orzamentos participativos.
- Interese de información e relación.
- Puntos de información.
- Contactos directos entre cidadáns e talleres de creadores.
- Programas interculturais activos.
- Especial comunicación para a cultura que innova no estilo de vida.
- Espazos informais para a creatividade última.
- Museos con programación paralela aos acontecementos significativos na cidade e no mundo.
- Prazas e rúas en festa cidadán.
- Anos temáticos cunha proposta moi nuclear e estratéxica.
- Indicadores de participación e calidade cidadá.
- Selos de calidade cidadá.
- Mapa detallado de todas as organizacións para a cultura.
- Horarios nocturnos e de fin de semana.
- Accesibilidade de linguaxes.
- Amigos de museos, bibliotecas, teatros...
- Grupos de afeccionados incorporados ás programacións dos equipamentos públicos.
- Formatos portátiles para estar en espazos diversos e con pouca ou nula infraestrutura.
- Talleres onde os adolescentes descubran a cultura.
- Rede básica de centros interdependentes.
- Facilidades para a compra de entradas, inscricións...
- Máis que bibliotecas: mediatecas.
- Banco de boas prácticas para a innovación en cultura.
- Cultura na Universidade.
- Diversidade cultural real nas programacións.
- Ditame anual e cidadán sobre a cultura dunha cidade, unha provincia, un país...
- Fondo económico para a cultura para potenciar experiencias innovadoras.
- Portal da cultura.
- Xurados participativos que teñan presente o voto cidadán electrónico.
- Incorporar as asociacións de cooperación internacional, ecolóxicas..., ás programacións para a cultura.
- Observatorio para a formación dos actores para a cultura.
- Patrimonio restaurado e conservado con criterios de valor cidadán.
- Campañas de comunicación imaxinativas e convincentes para a complicitade entre cultura e cidadáns.
- Axenda 21 para a cultura cos cidadáns.
- Vinte e catro horas coa cultura: toda a rede da cidadanía aberta con propostas especialmente atractivas.

6. Boas prácticas*

Nas páxinas seguintes inclúense dezaseis boas prácticas, entendendo esta expresión como aquelas actuacións, aquelas estratexias ou aquellas orientacións -que integran aspectos orixinais, innovadores, exitosos, ou mesmo creadores de modelos de acción-, que son impulsadas por unha determinada entidade, pública ou privada, co obxectivo de mellorar unha situación social ou institucional insatisfactoria ou de dar unha resposta creativa a unha determinada necesidade detectada na colectividade, e así incrementar a súa calidade de vida.

Baixo este presuposto, as primeiras boas prácticas que se presentan neste apartado aluden a iniciativas recentemente impulsadas por administracións locais españolas e tamén doutros lugares de Europa, en ámbitos como a creación de políticas de apoio do tecido asociativo e a promoción da participación cidadá, a xestión de servizos, a optimización de recursos, a xeración de emprego no terceiro sector para o desenvolvemento local, a formación de públicos etc.

As últimas boas prácticas recollidas fan referencia a experiencias interesantes dalgunhas entidades sociais non lucrativas de moi diversa natureza, de obxectivos, de difusión xeográfica e de impacto demográfico, que destacan pola orixinalidade dalgún elemento do seu funcionamento, da súa orientación, dos servizos que ofrecen ou do seu modelo de xestión; de calquera xeito, en si mesmas dispoñen de liñas de acción transferibles a outros contornos onde xurdan condicións ou necesidades semellantes.

A selección das prácticas que ofrecemos realizouse baixo os criterios de diversidade temática, de innovación, de eficacia, de utilidade e de transferibilidade e pretende tamén ser reveladora da amplísima variedade de experiencias que existen en función das distintas realidades sociais, demográficas, culturais, xeográficas e económicas en que se implementan ou ás que responden, uns motivos polos que esta selección resultará necesariamente incompleta. En todo caso, todas as propostas convidan os responsables e os técnicos municipais de cultura a reflexionaren (e reorientaren, se couber), as súas políticas de asociacionismo e participación cidadá, coa aplicación de novas ideas e novos proxectos.

Cada experiencia vai presentada sinteticamente nos seus aspectos fundamentais; o lector ou a lectora que precisar máis información para afondar no seu coñecemento, pode utilizar os datos de contacto que acompañan cada ficha. Mais se o que se desexa é ter unha perspectiva más ampla e diversificada das boas prácticas existentes pode recorrer, entre outros, aos recursos documentais que ofrecemos no apartado final deste caderno.

Para a elaboración do presente apartado, contamos coas valiosas achegas de boas prácticas contribuídas por Mercedes Fernández Gestido (*Asociativismo, Asociacionismo e emprego, Lume Manso*) e Xosé Antón Fernández Roxo (*Meniños, Eduardo Chao, FEAFES*), coautores deste volume, así como de Fernando R. Lavandeira (*Barbantia*), membro do *Equipo interea*.

* Elaboración a cargo de Francisco X. Candia Durán.

Participación cidadá en Passau

Desde: 1993
Áreas: todas as áreas da política municipal
Destinatarios: toda a cidadanía, entidades públicas e privadas, asociacións e colectivos da más diversa natureza e orientación
Territorio: municipio de Passau (51.000 habitantes) (Estado de Baviera-Alemaña)
Promotor: Concello de Passau (Estado de Baviera-Alemaña)

Obxectivos

- Conseguir que a cidadanía viva a gusto na cidade e que se identifique con ela.
- Involucrar activamente a cidadanía na toma de decisións en todos os ámbitos da política local, para o desenvolvemento da urbe.
- Intensificar a participación cidadá nos asuntos locais fronte a un progresivo descenso dos orzamentos municipais.

Cómpre destacar

- A exitosa introdución da filosofía da democracia participativa en todos os ámbitos da política municipal da cidade.
- A implementación de múltiples e orixinais técnicas de participación cidadá nos asuntos de política local, que varían dependendo do sector social e do proxecto a que se dirixan as actuacións municipais.
- A satisfacción da cidadanía, tanto coa extensión do modelo de democracia participativa, como coa adaptación das políticas municipais aos seus destinatarios potenciais.

Experiencia

A participación activa da cidadanía na planificación e na xestión dos asuntos de política local está a se estender por toda Europa. En Alemaña, por exemplo, son moitas as cidades que implantaron xa uns modelos propios de democracia participativa: Essen, Leipzig, Osnabrück, Hannover, Wertheim etc.

No caso de Passau, esta cidade apostou desde 1993 por un proceso de participación amplio e aberto, acordando cidadanía e administracións un modelo que abrangúa todos os ámbitos da vida na cidade, aprobado polo concello no 1994 cunha gran maioría. A partir deste modelo elaboráronse uns proxectos parciais de desenvolvemento, que foron estudiados polos cidadáns particulares, os representantes dos seus intereses, e o concello. Este proceso, que terminou no ano 2000, favoreceu que a cidadanía se identifique coa administración hoxe moito más que antes.

Cómpre, ademais, destacarmos outras formas de participación cidadá adicionais: plataformas de traballo conxunto (como o Consello de Seguranza, o Círculo de Traballo para asuntos de xestión da vivenda no casco antigo, o Citymarketing Passau -canle estable de comunicación do pequeno comercio co concello-), referendos municipais, diferentes tipos de compromisos cidadáns, enquisas á cidadanía, audiencias co alcalde, reunións itinerantes de

Contacto

City Council of Passau
Rathausplatz, 2
94030 PASSAU (Baviera-Alemaña)
Teléf.: +49-(0)851/95598-0
Fax: +49-(0)851/37107
Páxina web: www.passau.de

cidadás e cidadáns cos representantes municipais, tertulias da cidadanía, unha sección de información cidadá no xornal local, un horario amplio de información e a consulta no concello, canalización da participación cidadá a través dos distintos departamentos do concello (pois a lei determina a obrigatoriedade da súa participación e dos colectivos sociais que os representan, nas directivas de planificación urbana, na intervención en vías de comunicación, na área de medio ambiente etc.).

Se mencionamos outras áreas da política municipal:

- No ámbito deportivo, os clubs xestionan directamente as instalacións.
- No ámbito escolar, as asociacións de pais e de nais xogan un papel moi activo, e ademais existen asociacións de apoio social en cada un dos centros escolares.
- Na área social existe un Consello para a Terceira Idade, e o foro Círculo de Traballo entre o concello e as residencias para a terceira idade para a súa mellora.
- En materia de política xuvenil, puxéreronse en marcha reunións estables coas asociacións xuvenís, un grupo de cidadáns novos para influír na política local, o Consello das Mozas, as audiencias permanentes no concello, o asesoramento na Comisión de Axuda aos Menores etc.
- A nivel de acción cultural, prodúcese un diálogo constante cos creadores de arte ou cultura, a concesión de considerables subvencións que manteñen activa unha gran oferta cultural no municipio, a coordinación no calendario de eventos previstos na cidade polas diversas entidades etc.

A pesar das limitacións que como todo modelo ten a democracia participativa, continúa a ser válido o principio que move esta forma de traballar: quen leve a tempo a un foro de debate obxectivo uns temas de grande importancia pode confiar en que é moito más probable que se acepte unha decisión controvertida que no caso de que esta se tome sen ter en conta á cidadanía.

Programa municipal ASSOCIATIVISMO

Desde: 1998
Áreas: asociacionismo, intervención sociocultural, participación comunitaria
Destinatarios: público en xeral e asociacións socioculturais dese concello e dos limítrofes
Territorio: municipio de Palmela (54.000 habitantes) (costa de Lisboa, Portugal) e adxacentes
Promotor: Divisão de Acción Cultural-Câmara Municipal de Palmela (Portugal)

Obxectivos

- Contribuir ao desenvolvimento cultural do concello que se traduce nunha aposta pola formación de públicos e a promoción da cooperación entre a comunidade cultural e o sistema asociativo.
- Fortalecer os apoios dirixidos cara ao asociacionismo cultural a través de protocolos de cooperación e de accións culturais.
- Reforzar e rendibilizar a utilización cultural de equipamentos asociativos existentes para o uso da comunidade.
- Apoiar as comisións e as asociacións de veciños como unhas estruturas privilexiadas de participación organizada da cidadanía na resolución de problemas locais e como partícipes do desenvolvimento local.

Cómpre destacar

- A aposta deste concello por apoiar a actividade sociocultural, a participación das persoas na vida associativa e a formación de públicos, como elementos fundamentais de desenvolvemento local e como posta en valor do patrimonio cultural.
- O establecemento de protocolos, que pretende dar unha maior regularidade e estabilidade ao labor desenvolvido polas asociacións ao mesmo tempo que permite mellorar a planificación do traballo do concello.
- A organización dunha política estable, descentralizada e desburocratizada de dinamización sociocultural para o desenvolvemento local a través do apoio e da promoción do asociacionismo.

Experiencia

A Cámara Municipal de Palmela (Portugal) vén asumindo nos últimos anos unha intervención no campo cultural que resulta da convicción de que o desenvolvemento socioeconómico do concello pasa tamén pola cultura. Próximo a Lisboa, oprimido territorial e socialmente polos modos urbanos, Palmela reúne unha serie de problemas e potencialidades que conforma un escenario interesante para a emerxencia de proxectos socioculturais municipais que se implementan a través de novos modelos de xestión e dun orzamento municipal participativo.

Así, coa misión de construír un novo tipo de relacións entre o concello e o movemento asociativo, nace o programa *Associativismo* que se concentra nas seguintes liñas de acción:

- Protocolos de cooperación coas asociacións.
- Regulamento municipal de apoio ao asociacionismo.
- Proxectos especiais de cooperación, cuns capítulos dedicados ao asociacionismo como: o apoio á xestión financeira das asociacións, o apoio á cualificación profesional dos profesionais e dos recursos humanos das asociacións, o programa de asociacionismo en Europa, a edición dun boletín de asociacionismo etc.
- Gabinete do asociacionismo.

Contacto

Divisão de Acción Cultural-Câmara Municipal de Palmela
Rua Gago Coutinho e Sacadura Cabral, 1
2950-204 PALMELA (Portugal)
Teléf.: +351-212338520
Fax: +351-212338529
Páxina web: www.cm-palmela.pt
Correo-e: cmp.divcultural@mail.telepac.pt

No que di a respecto dos protocolos de cooperación, estes poden adoptar dúas formas: unha, ao definiren unha cooperación xenérica entre o concello e unha ou máis asociacións para un período de tres anos; e outra, ao definiren unhas cooperacións más específicas entre as asociacións e o concello. Esta complementariedade pretende dar maior regularidade á acción associativa e mellorar a planificación do labor municipal. É relevante sinalar que entre os criterios de avaliación para a asignación de fondos públicos ás asociacións favorécense aquelas que teñen actividades de xeito continuo respecto das que só as teñen con carácter puntual.

Unha novidade interesante resulta ser o apoio que este concello concede non só ás asociacións do seu ámbito territorial, senón tamén a aquellas que, aínda que non pertencen a este, desenvolven actividades de interese para a comunidade local, sempre baixo as seguintes condicións:

- Asinamento dun protocolo de colaboración co concello.
- Importancia das actividades para o desenvolvemento local.
- Actitude de cooperación con outros axentes da comunidade.
- Contribución ao desenvolvemento do espírito asociativo e de participación das persoas na vida associativa.
- Acción dirixida aos seguintes colectivos: infancia, mocidade, maiores e grupos sociais vulnerables.
- Atención aos compoñentes formativos da participación.
- Interese pola innovación.
- Capacidade de autofinanciamento e de diversificación das fontes de financiamento.
- Valoración da formación e da creación artística cara á formación de públicos ou cara á posta en valor do patrimonio cultural do concello.

Dentro dos proxectos especiais de cooperación do concello co asociacionismo, cabe destacar o Proxecto de apoio á cualificación profesional dos recursos humanos das asociacións. Dentro deste proxecto executouse durante tres anos o Programa *Empiric*, coordinado polo Observatorio *Interarts* de políticas culturais urbanas e rexionais de Barcelona, que tivo como obxectivo o estudo da experimentación dos mecanismos de creación de emprego cultural a través das organizacións asociativas.

Isto deu lugar a que a Cámara Municipal de Palmela deseñase unha serie de liñas de acción, baixo a denominación de *Castelo de Culturas*, que inclúe unha programación cultural, un estudo sobre a cultura e o emprego, un plano de formación na área de cultura, a información sobre o financiamento da vida cultural local, e unhas medidas para a promoción do emprego no ámbito da cultura.

Ademais, o concello procura que as asociacións rendibilicen as dotacións e os equipamentos existentes (por exemplo, a rede informática), o que permite a prestación de máis servizos e a difusión de información á poboación. Unha boa mostra da cooperación entre o concello e o tecido asociativo son as seguintes iniciativas culturais: a Queima do Xudas, o Festival Internacional de Xigantes, as Marchas Populares, o Festival Internacional de Artes de Rúa ou as Conmemoracións do 25 de Abril.

Observatori Local de la Democracia Participativa de Barcelona

Desde: 2004
Áreas: asociacionismo, participación cidadá, democracia participativa
Destinatarios: asociacións da cidade de Barcelona, e en xeral, toda a poboación do concello
Territorio: municipio de Barcelona (1.594.000 habitantes)
Promotor: Direcció de Participació Ciutadana-Ajuntament de Barcelona

Obxectivos

- Construir un espazo común onde compartir as experiencias de democracia participativa que levan a conseguir maiores cotas de igualdade, o fortalecemento da cidadanía, unha maior lexitimación e confianza nos poderes públicos, e o incremento da eficacia da xestión pública.
- Avanzar na aplicación práctica das experiencias de democracia participativa, e constatar que a participación é un instrumento privilexiado para fortalecer a democracia e impulsar o exercicio da cidadanía e ou seu protagonismo no debate, no deseño e na implementación das políticas públicas.
- Promover a creación de mecanismos e de sistemas de avaliación das experiencias participativas a nivel local, que permitan medir o grao de desenvolvemento e o nivel de calidade das experiencias, e permitan tamén emitir a opinión sobre as intervencións, para procurar un maior protagonismo dos cidadáns e das cidadás no goberno da cidade.

Cómpre destacar

- A asunción por parte do Concello de Barcelona da posta en marcha de iniciativas coma esta que estenden, reflexionan e avalían a materialización da democracia participativa nos asuntos de política local, idea que fixo popular a cidade brasileira de Porto Alegre.
- O liderado da cidade de Barcelona dentro do Observatorio Internacional da Democracia Participativa.

Experiencia

O Concello de Barcelona é coñecido pola súa longa traxectoria na posta en marcha de políticas de apoio ao tecido asociativo e a promoción da participación cidadá. Algunhas iniciativas como o Consell Municipal d'Associacions, a Torre Jussana-Serveis Associatius, o programa Voluntaris per Barcelona, a Casa del Món (solidariedade e cooperación internacional), Registre Ciudadá (de particulares participativos), os 18 organismos sectoriais e un xeral de participación da cidadanía en asuntos de política local, os Encontres Ciutadans, as Xarxes Ciutadanes, a retransmisión en liña dos plenos do concello, o Programa d'Actuació Municipal (elaborado participativamente), o Portal BCN-Associacions, os Congressos d'Associacions de Barcelona etc., converten a cidade condal nun referente estatal como urbe cunha gran vertebración social, con preto de cinco mil asociacións censadas, que representan o máximo expoñente da participación cidadá.

Contacto

Observatori Local de la Democracia Participativa de Barcelona
 Direcció de Participació Ciutadana-Ajuntament de Barcelona
 C/Llacuna, 161-3º
 08018 BARCELONA
 Teléf.: 93-2918449
 Fax: 93-2918457
 Páxina web: www.bcn.es/participacio/catala/pdf/oldp.pdf
 Correo-e: oidp@mail.bcn.es

No que di a respecto do Observatori Local de la Democracia Participativa de Barcelona, nace da vontade do Concello de Barcelona de promover e de participar nun proxecto de cooperación entre as diferentes cidades europeas e latinoamericanas no ámbito da participación cidadá. Trátase, pois, dunha iniciativa continuadora do Observatorio Internacional da Democracia Participativa (subvencionado polo programa URB-AL da Unión Europea), que a propia cidade de Barcelona tamén coordina.

Ten como finalidade xerar un espazo de interacción e de reflexión sobre a participación na cidade, e dotarse dun sistema para a súa avaliación, o seu seguimento e a súa mellora. Para consegui-lo, o Observatorio presta atención aos diferentes mecanismos e procesos participativos que se desenvolven en Barcelona, e máis especificamente á posta en práctica das Normas Reguladoras de Participación Cidadá aprobadas polo concello. Neste sentido, a súa primeira actividade centrouse na realización dun diagnóstico colectivo sobre o estado de participación na cidade, cuxas recomendacións están a se desenvolver nestes momentos.

O Observatorio articúlase nunha serie de comisións de traballo (Dereitos da Cidadanía, Mediación e Amparo, Procesos e Mecanismos de Participación, Órganos de Participación e Fomento do Asociacionismo), en que teñen presenza os axentes da participación (particulares, asociacións, ONG e fundacións), os expertos universitarios e técnicos municipais.

Asociación CORUÑA SOLIDARIA

Desde: 2001
Áreas: benestar social, participación comunitaria, emprego
Destinatarios: poboación do concello e doutros contextos próximos
Territorio: municipio da Coruña (244.000 habitantes) e arredores
Promotor: Concello da Coruña e outras 14 entidades públicas e privadas da cidade ou contextos próximos

Obxectivos

- Mellorar os niveis de benestar social da cidadanía a través do fortalecemento da capacidade de actuación do sector non lucrativo da cidade e da súa coordinación coas políticas municipais en marcha.
- Crear un modelo de articulación da participación cidadá, corresponsable da execución das políticas sociais de benestar.
- Promover unha sociedade aberta, tolerante e intercultural, sen barreiras e solidaria, que ofrece a todos os seus membros unha oportunidade de participar.

Cómpre destacar

- A coordinación que supuxo das accións independentes que ata o momento realizaban as entidades promotoras, e a articulación do seu traballo desde un gran proxecto común.
- A aposta explícita do proxecto pola implementación de políticas locais de benestar, baseadas na solidariedade, na igualdade de oportunidades e no desenvolvemento sustentable.
- A interesante web que mantén, en que se poden introducir os datos do currículo para o acceso ao emprego e en que se amosa como se constrúe un itinerario personalizado de inserción sociolaboral.

Experiencia

A Asociación *Coruña Solidaria* é un espazo de colaboración para a implantación de estratexias innovadoras no campo da política de benestar, nun intento de afrontar conxuntamente, desde as administracións públicas e os principais axentes presentes no territorio, un desenvolvemento socialmente sustentable, solidario, baseado na igualdade de oportunidades e no concepto de sociedade do benestar.

Liderada polo Concello da Coruña, a asociación está constituída polos principais axentes e institucións implantadas na cidade: a administración municipal, as organizacións de traballadores e de empresarios, as entidades de iniciativa social, as empresas, os medios de comunicación e a universidade.

Coruña Solidaria dedica unha especial atención a aquelas persoas e a aqueles sectores de poboación máis vulnerables: mozas, mulleres, parados de longa duración, inmigrantes, comunidade xitana, discapacitados, doentes,

Contacto

Asociación *Coruña Solidaria*
R/Real, 96-4º
15003 A CORUÑA
Teléf.: 981-184374
Fax: 981-212222
Páxina web: www.acsolidaria.org
Correo-e: pedrorial@aytolacoruna.es

toxicómanos e persoas con poucos recursos. Isto explica que xestionase, entre outras iniciativas, un programa EQUAL contra a discriminación e a desigualdade en relación co mercado laboral.

Algún dos aspectos definitorios do seu labor son o traballo en rede, a innovación, a calidade, a boa xestión urbana, a participación cidadá, o acceso ao emprego, a igualdade e a equidade de xénero e a riqueza cultural.

A asociación susténtase na experiencia da Rede de Cooperación *Coruña Solidaria* que xurdiu a raíz da análise estratéxica do benestar social da cidade, acontecida en 2000. A Rede de Cooperación integrrou 140 entidades non lucrativas da cidade, do ámbito da intervención social, a través dun interesante sistema de desenvolvemento do terceiro sector e de coordinación cos programas municipais da área de benestar: creou un espazo de participación cidadá, apoiado na xestión do coñecemento e no uso das novas tecnoloxías da información e da comunicación. A experiencia foi catalogada como *best* no Concurso de Boas Prácticas -ámbito da acción municipal- patrocinado por Dubai en 2002.

Programa informático XESTORA

Desde: 2000
Áreas: asociacionismo, participación vecinal, normalización lingüística
Destinatarios: asociacións de todo tipo do concello, e doutros contextos
Territorio: municipio de Santiago de Compostela (93.000 habitantes) (A Coruña) e outros contextos
Promotor: Concellaría de Relacións Veciñais, Normalización Lingüística e Deportes-Concello de Santiago de Compostela

Obxectivos

- Proporcionar ás asociacións unha ferramenta para facilitar a súa xestión.
- Axiliar a xestión diaria das asociacións a través das novas tecnoloxías, para estas poderen dedicar máis tempo ao seu valor principal: as persoas.
- Facilitar a adaptación das entidades sen ánimo de lucro á Lei orgánica 1/2002 e as súas implicacións na contabilidade.
- Normalizar o uso do galego na xestión administrativa das asociacións.

Cómpre destacar

- A facilidade do seu uso.
- O tempo de papelame que lles evita aos xestores das asociacións.
- A súa descarga gratuita a través da rede.
- A normalización lingüística que favorece nun ámbito como o da administración de entidades privadas, pouco galeguizado ata o momento.
- A súa mellora constante e a súa actualización consonte os cambios lexislativos (xa vai na versión 3.0).

Experiencia

O concello da capital de Galicia aposta por facer da cidade un espazo agradable ás persoas e tamén no ámbito das relacións sociais. Coa entrada en funcionamento do Regulamento de participación cidadá e co aproveitamento das novas tecnoloxías para a creación de redes asociativas, estase a producir un novo cambio á hora de concibir a estrutura destes colectivos, que impulsan a revalorización do local e do próximo de cara á descentralización institucional.

De aí que a Concellaría de Relacións Veciñais pretenda garantirles ás máis de 400 entidades inscritas no Rexistro municipal de asociacións, o apoio, a colaboración, a formación, os medios os materiais e os recursos básicos para a disposición dos colectivos. Xorde entón a idea de fornecer un programa informático que puidese ser útil e práctico para facilitar a administración das asociacións, sobre todo nun momento en que o Concello de Santiago de Compostela incorpora plenamente no seu funcionamiento as novas tecnoloxías da información e da comunicación

Contacto

Concellaría de Relacións Veciñais, Normalización Lingüística e Deportes-Concello de Santiago de Compostela
 Pavillón da Trindade
 R/da Trindade, s/n
 15705 SANTIAGO DE COMPOSTELA (A Coruña)
 Teléf.: 981-543082
 Fax: 981-543043
 Páxina web: www.santiagodecompostela.org/facendo_cidade/apartado.php?txt=fc_relaciones&tap=1&lg=gal

conforme á idea da administración electrónica; deste xeito nace o programa *Xestora*, que na actualidade conta co apoio da Deputación Provincial da Coruña.

Xestora permítelle ás xuntas directivas das asociacións unha administración sinxela, eficiente e adecuada á normativa en vigor. Dunha maneira cómoda, as asociacións poden ter permanentemente actualizada a súa xestión ordinaria: desde a organización dos datos correspondentes a socios e socias, cos seus enderezos, teléfonos e outras informacións de interese, ao control dos gastos e dos ingresos da entidade, das diferentes partidas en que se organiza o orzamento, dos fornecedores de materiais e de servizos etc.

Con este programa facilitanse tamén uns modelos para poder elaborar convocatorias de reunión (de directiva, de asemblea), as actas correspondentes, as demandas que se lle presenten ás institucións, os recibos, os carteis, as solicitudes, as certificacións, as memorias, os asentos etc.

Agencia ERDU

Desde:	1999
Áreas:	asociacionismo, voluntariado, participación cidadá, tempo de lecer, cultura, benestar social
Destinatarios:	asociacións, voluntariado e particulares da cidade vitoriana, e por extensión, da provincia alavesa
Territorio:	municipio de Vitoria-Gasteiz (227.000 habitantes) e en xeral, provincia de Álava (300.000 habitantes)
Promotor:	Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, Diputación Foral de Álava e Obra Social de Caja Vital

Obxectivos

- Impulsar a participación social, o asociacionismo, o voluntariado e a colaboración entre a cidadanía, as asociacións e a administración.
- Poñer a disposición das asociacións os recursos e os servizos que lles permitan mellorar a calidade e a eficacia do seu traballo.

Cómpre destacar

- A iniciativa compartida entre as administracións locais e a banca, que frecuentemente duplican esforzos nestes ámbitos.
- A abordaxe conxunta do voluntariado, do asociacionismo e da participación cidadá nos procesos de desenvolvemento local e de democracia participativa, coa colaboración de varias axencias municipais.

Experiencia

Erdu é unha axencia especializada en asociacionismo, voluntariado e participación, creada entre o Concello de Vitoria-Gasteiz, a deputación alavesa e Caja Vital. Está pensada para dar servizo a:

- Cidadáns e cidadás que requiran calquera información a respecto deses temas ou que desexaren participar no traballo dalgunha das asociacións localizadas en Vitoria-Gasteiz ou en Álava.
- Pessoas que deciden constituir unha asociación, recoller a información sobre os trámites, os proxectos posibles, as axudas e as subvencións etc.
- Asociacións localizadas en Álava que desexaren beneficiarse dalgún destes servizos ou recursos: información e asesoramento, formación, comunicación associativa coa sociedade, documentación, autoedición, diagnóstico e mellora do traballo associativo, xestión de espazos para asociacións, préstamo de material audiovisual, Oficina do Voluntariado, Casa *Estación de Otazu*, Casa de Asociacións *Rogelia de Álvaro*, Casa de Asociacións *Itziar* etc.

Ademais, mantén unha web con información sobre estes temas onde integra as seccións de agenda, de subvencións, de documentos, de novidades, de observatorio, de contactos etc.

Erdu é unha experiencia que se significa no Servizo de Participación Cidadá e o Observatorio de Asociacionismo e Participación.

Contacto

Agencia Erdu
 Centro Cívico "El Campillo"
 C/Santa María, 4
 01001 VITORIA-GASTEIZ (Álava)
 Teléf.: 945-161687
 Fax: 945-161952
 Páxina web: www.vitoria-gasteiz.org/erdu
 Correo-e: erdu@vitoria-gasteiz.org

O Servizo de Participación Cidadá do Concello de Vitoria-Gasteiz ten tres obxectivos:

- Impulsar o desenvolvemento do Regulamento de Participación Cidadá.
- Sustentar a Axencia *Erdu* de apoio e de fomento do asociacionismo e do voluntariado.
- Promover a implementación de prácticas participativas innovadoras nos diferentes ámbitos da vida municipal.

Pola súa parte, o Observatorio de Participación Cidadá é un servizo municipal que se propón o estudo e a investigación da realidade do sector asociativo e do estado da participación na cidade, así como a súa evolución ao longo do tempo, co obxecto de proporcionar elementos de reflexión, de debate e de construcción de novas propostas de acción. O Observatorio publicou nun libro os estudos realizados sobre o movemento asociativo alavés e está finalizando outro que avalia as políticas de participación social do concello.

Iniciativa ASOCIACIONISMO E EMPREGO

Desde: 2001
Áreas: participación cidadá, dinamización sociocultural, asociacionismo, emprego
Destinatarios: asociacións do concello, e por extensión, o público en xeral
Territorio: municipio de Vigo (295.000 habitantes) (Pontevedra)
Promotor: Concellaría de Participación Cidadá-Concello de Vigo

Obxectivos

- Detectar aquellas iniciativas potencialmente favorecedoras das futuras liñas de emprego no marco do terceiro sector, do tecido asociativo e/ou da acción comunitaria, no ámbito do Concello de Vigo.
- Orientar as políticas municipais de dinamización das asociacións e de promoción da procura de emprego no terceiro sector.

Cómpre destacar

- A iniciativa representa un dos poucos traballos realizados en España sobre o potencial das asociacións cara á creación de emprego na súa comunidade.
- A metodoloxía empregada na realización do trabalho, baseada na comunicación entre representantes municipais e tecido asociativo, unha dinámica salientable aquí por ser na práctica menos frecuente do deseñable, a pesar de resultar chave na promoción do movemento asociativo.
- O valor que ten, dentro do contexto dos municipios galegos, o feito de que na denominación oficial da concellaría responsable apareza a expresión "Participación Cidadá".

Experiencia

Coa intención de facer unha sondaxe da existencia de novos ámbitos de procura de emprego no tecido asociativo, o Departamento de Participación Cidadá do Concello de Vigo, dependente da Concellaría de Participación Cidadá, promoveu a elaboración e a publicación en 2001 do estudo *As asociacións cívicas como potenciais xacementos de emprego na súa función de prestación de servicios á comunidade*, ao abeiro do marco do programa de cooperación Xunta de Galicia-Entidades Locais.

Entre as cuestións que trata este informe cómpre salientar:

- A aproximación conceptual ao fenómeno asociativo en Vigo.
- A potencialidade da economía social e do terceiro sector.
- A formulación metodolóxica empregada.
- A xestión e a organización das asociacións.
- A análise sobre as potencialidades das asociacións como depósitos de emprego.

Contacto

Concellaría de Participación Cidadá-Concello de Vigo
 Praza do Rei, 1
 36202 VIGO (Pontevedra)
 Teléf.: 986-810157
 Fax: 986-810263
 Páxina web: www.vigo.org
 Correo-e: vigo@vigo.org

- A necesidade de ofertas formativas no mundo asociativo.
- Os problemas e as demandas das asociacións.
- Algunhas medidas posibles que debe tomar a Administración.

Para elaborar o estudo realizáronse unhas enquisas a activistas do movemento associativo vigués que expuxeron as opinións propias e as expectativas sobre o asociacionismo e o emprego, a partir das que se chegou ás seguintes conclusións:

- A afirmación de que as asociacións son potenciais depósitos de emprego é compartida polo 90% das persoas enquisadas.
- Case o 50% das asociacións viguesas está, dun ou outro xeito, a crear emprego, cuxo 75% é asalariado cun 40% de contratos indefinidos.
- Todos coinciden en que se existise máis participación entre os sectores público, privado e asociativo poderían descubrirse novas estratexias en favor do emprego.
- Máis da metade das asociacións entrevistadas séntrense discriminadas pola administración.
- As asociacións que están a crear mais emprego son as de tipo asistencial.

Infelizmente, a dinámica política da vida municipal provocou que este interesante estudo diagnóstico dunha situación esperanzadora, non se continuase coa conveniente implementación das medidas que nel se recomendaban, e mesmo se carece na actualidade de datos sobre a repercusión que puidese ter.

Centre per a la Participació Ciutadana

Desde: 1993
Áreas: asociacionismo, participación cidadá, cultura, patrimonio cultural
Destinatarios: rede de concellos da provincia
Territorio: provincia de Barcelona (5.227.000 habitantes)
Promotor: Organisme Autònom *Flor de Maig*-Deputació Provincial de Barcelona

Obxectivos

- Potenciar a participación cidadá como unha estratexia transversal das políticas locais.
- Fomentar o coñecemento e a investigación en metodoloxías e en técnicas para a participación cidadá.
- Impulsar a implementación de prácticas participativas innovadoras no territorio.
- Promover a cultura dos dereitos humanos e a solidariedade como forma de convivencia e de organización política nos concellos.
- Animar políticas municipais orientadas ao fomento dunha cidadanía máis solidaria, asociada e participativa.

Cómpre destacar

- A propia idea, iniciativa orixinal e potente da deputación barcelonesa que crea un centro para impulsar a participación da comunidade na vida municipal.
- O alto número de servizos que presta e accións que desenvolve en apoio dos concellos da provincia para dinamizar políticas municipais de participación cidadá.
- A súa participación no concepto Xarxa Barcelona Municipis de Qualitat, plataforma de apoio ós concellos barceloneses desde todas as áreas da Deputación, coordinada en rede para non replicar, e ofrecer un amplio catálogo de servizos integrais ós municipios, a partir das súas necesidades concretas e a través de subvencións e convenios.
- A interesante proposta formativa dirixida a cargos electos e técnicos municipais; o asesoramento que lles presta na elaboración de itinerarios de formación continua para as asociacións locais e as propostas formativas a medida, pensadas para, a través dos concellos, axudar as asociacións a mellorar a súa xestión cotiá.
- A gran oferta de material bibliográfico publicado sobre as más diversas dimensíons da participación comunitaria, a democracia local e o asociacionismo.

Experiencia

O Organismo Autónomo *Flor de Maig* é unha gran plataforma de formación, investigación e difusión sobre novas políticas locais, participación cidadá e sociedade do coñecemento, impulsada pola Deputación Provincial de Barcelona. Localizado en Cerdanyola, o recinto contén equipamento público (a casa de colonias, a piscina de verán, un hotel de proxectos, un centro de formación e traballo para mozos e mozas con dificultades de aprendizaxe), mais moi especialmente dispón dos seguintes centros específicos: Centro de Formación e de Traballo, Centro para a Participación Cidadá, Oficina de Xestión de Equipamentos, Parque do Coñecemento e Sección de Integración Sociolaboral.

Contacto

Centre per a la Participació Ciutadana-Organisme Autònom *Flor de Maig*
Avda. Flor de Maig, s/n
Aptdo. de correos 145
08290 CERDANYOLA (Barcelona)
Teléf.: 934-020714
Fax: 934-020705
Páxina web: www.diba.es/flordemaig/oafm/cpc/index.htm
Correo-e: ofm.participacio@diba.es

No que respecta particularmente ao Centro para a Participación Cidadá, hai que significar que se trata dun servizo especializado da Deputación de Barcelona que traballa transversalmente en todos os ámbitos do goberno local, coa finalidade de potenciar a máxima participación da cidadanía na acción pública dos municipios, e de difundir a cultura dos dereitos humanos como forma de convivencia.

Entre os servizos que ofrece ós concellos habería que citar:

- A asesoría técnica e xurídica.
- A formación permanente sobre a sociedade civil, o terceiro sector, as novas políticas e os procesos de participación cidadá, a dinamización do tecido associativo, a divulgación de experiencias no terreo da participación e da investigación en metodoloxías de democracia local etc., a través de xornadas, de obradoiros e de seminarios, formación á carta, posgraos etc. Unha boa parte destas propostas diríxese a cargos electos e a técnicos municipais de cultura.
- E os recursos seguintes: subvencións e convenios de colaboración, fondo documental, informe de prensa en liña, web actualizada, portal de asociacións de Barcelona, presenza local en organismos estatais e internacionais, rede de pobos e de cidades polos dereitos humanos, e publicacións sobre iniciativas de participación cidadá no ámbito local (boletín dixital trimestral *El Pas*, e a colección de materiais *Papers de Participació Ciutadana*).

Ademais, desenvolve outras accións:

- Realiza traballos de investigación sobre o asociacionismo e a participación en colaboración con universidades, con entidades sen ánimo de lucro ou con profesionais.
- Organiza, arredor duns temas concretos, os *encontros de participación cidadá* (para políticos e técnicos municipais) e os *espazos para a participação* (uns encontros de intercambio entre o mundo associativo e a administración local).
- Desempeña a secretaría técnica da Xarxa de Pobles i Ciutats per els Drets Humans da Deputación barcelonesa, que conta con máis de 130 concellos adheridos.
- Ofrece información e asesoramiento, en colaboración coa Rede Europea de Diálogo Social, sobre subvencións, programas e recursos nos campos da participación cidadá, do asociacionismo, do voluntariado e dos dereitos humanos.
- Dispón dun programa permanente de apoio a actividades e a servizos locais no ámbito da participación cidadá e os dereitos humanos, no marco da iniciativa provincial *Xarxa Barcelona Municipis de Qualitat*.

Comedor Colectivo Vexetariano LUME MANSO

Desde: 2001
Áreas: familias e todas aquelas persoas que gustaren da comida vexetariana e compartiren a filosofía da asociación
Destinatarios: partindo dunha parroquia canguesa, mais coa idea de se estender por todo o extremo da península do Morrazo (Concellos de Cangas, Moaña e Bueu: 55.000 habitantes) (Pontevedra)
Territorio: Asociación Gastronómico-Cultural *Lume Manso*

Obxectivos

- Dar servizo de comedor diario aos seus asociados cunha boa relación calidade/prezo.
- Promover un espazo de reflexión arredor da alimentación como exemplo da responsabilidade social asociada aos nosos hábitos de consumo.
- Crear un espazo de sociabilidade e de comunidade arredor do acto de “co-mer”, recuperando o sentido etimolóxico do termo, que alude a unha actividade de alimentación humana en comunidade, imposible de facer en solitario.
- Darlle outra dimensión ao concepto de asociacionismo, susceptible de se vincular á resolución de cuestiós e de necesidades prácticas cotiás.

Cómpre destacar

- O carácter pioneiro da experiencia en Galicia, mais, ao mesmo tempo, susceptible de se poñer facilmente en marcha en calquera lugar onde xurdan as mesmas necesidades.
- O comedor colectivo dá servizo de comida diaria e permite a moitas persoas compatibilizar mellor o seu traballo coa vida doméstica.
- A creación dun espazo de encontro entre persoas, xerador de compañía e de novas relacións (bastantes asociados son persoas que viven soas).
- Un número importante de socios son veciños da parroquia onde está instalado o comedor: acción polo desenvolvemento local.
- A promoción e a dignificación que supón do traballo das mulleres rurais, encargadas de produciren nas súas hortas domésticas os alimentos de calidade que se consomen no comedor.
- A excelente acollida que tivo e ten a iniciativa.

Contacto

Comedor Colectivo Vexetariano *Lume Manso*
R/Gruncheiras, 52
36940 COIRO-Cangas do Morrazo (Pontevedra)
Teléf.: 986-303774

Experiencia

A Asociación Gastronómico-Cultural *Lume Manso* púxose en marcha hai cinco anos ofrecendo a súa actividade de comedor colectivo vexetariano na parroquia de Coiro (Cangas do Morrazo). O proxecto da asociación oriéntase a dar servizo e a promover entre os seus socios e socias, e tamén á sociedade no seu conxunto, uns hábitos alimenticios saudables reorientados cara á posta en valor do producto local e de estación, fundamentalmente producidos por mulleres da parroquia, dentro dun contexto de revalorización dos recursos locais, medioambientais e do saber facer do traballo feminino. A asociación ten arredor de 60 persoas asociadas e organiza diariamente os xantares para uns 30 comensais.

A iniciativa partiu dun grupo de persoas, fundamentalmente mulleres, que se coñecían e compartían a mesma filosofía sobre a alimentación e as relacións de comunidade, así como tamén os problemas derivados da responsabilidade de elaborar a comida para as súas respectivas familias, un labor que compatibilizaban co seu desempeño profesional.

Así xurdiu a idea de pór en marcha un comedor que dese resposta ás necesidades de orde práctica e onde se puidese compartir un determinado estilo de vida ligado a reflexións sobre a natureza, o progreso e o desenvolvemento humano. A través da adopción dunha medida colectiva para resolver un problema individual, xorde un ámbito de comunicación e de colaboración entre persoas.

A cociñeira é unha muller *reconvertida* do sector do mar -redeira-, que pola súa idade tería moi difícil a inserción no mundo laboral; grazas ao comedor, non só ten un posto de traballo, senón que tamén ampliou os seus horizontes ao capacitarse -coa axuda dos asociados- para se converter nunha cociñeira de referencia.

Este comedor representa un primeiro paso dentro dun proxecto máis amplo que inclúe, entre outras iniciativas, a promoción da agricultura ecolólica, a creación dunha cooperativa de consumo, e mesmo a posta en marcha dun “banco do tempo” (sistema de troco inter persoal e comunitario, en que alguén ofrece gratuitamente un servizo que outra persoa precisa a cambio doutro servizo noutro momento, un feito que intensifica as redes de interacción social).

MENIÑOS Fundación para a Infancia

Desde: 1996
Áreas: nenos, nenas e adolescentes de Galicia, Asturias e Madrid en dificultade social, e por extensión, toda a sociedade
Destinatarios: Comunidades Autónomas de Galicia (2.760.000 habitantes), Asturias (1.077.000 habitantes) e Madrid (5.965.000 habitantes)
Territorio: padroado privado

Obxectivos

- Promover os dereitos da infancia, ofrecendo servizos de calidade contrastada en contornos familiares seguros e afectuosos, para nenos, nenas e adolescentes en situación de dificultade social.
- Favorecer a colaboración de particulares, de institucións e de entidades para garantir o benestar da infancia e o seu desenvolvemento integral.
- Crear e difundir o coñecemento sobre a atención á infancia, e propiciar a participación activa da sociedade na defensa dos seus dereitos.

Cómpre destacar

- A profesionalidade da acción da fundación, e a capacitación e experiencia do seu cadro de persoal.
- A rede de familias de acollida de menores que foi quen de tecer en Galicia, Asturias e Madrid.

A interiorización progresiva do modelo de planificación estratégica, ao ser unha das primeiras entidades non lucrativas de Galicia que logrou poñelo en marcha.

Experiencia

A partir dunha longa traxectoria profesional no ámbito da acción social con menores, un grupo de educadores e de asociacións deciden unir os seus esforzos e crean a Fundación Meniños, unha entidade sen ánimo de lucro que traballa polos dereitos da infancia e da adolescencia en situacións de risco social, de abandono ou de maltrato. A súa acción está orientada a garantir o dereito dos menores a viviren e a medraren nun ambiente familiar de seguranza, de educación e de afecto, e ten sempre como principio superior o interese do menor.

Despois dunha década de funcionamento, na actualidade máis dun centenar de persoas, entre profesionais e voluntarios, traballa nos programas de prevención e de intervención que a fundación desenvolve por toda Galicia, Asturias e Madrid, co apoio de familias, de institucións e de empresas.

Os programas directos de que dispón Meniños para ofrecer un mellor futuro á infancia e á adolescencia son os seguintes: reunificación familiar, preservación familiar, acollementos e adopcións de nenos e de nenas con necesidades especiais, acollementos temporais ou *familias paraugas*, convivencia cunha familia alternativa ata que

Contacto

Meniños Fundación para a Infancia
Praza Mestre Mateo, 2-1º
15004 A CORUÑA
Teléf.: 981-269955 / 902-220707
Fax: 981-256003
Páxina web: www.meninos.org
Correo-e: comunicacion@meninos.org

os pais superen as súas dificultades, implicación familiar, apoio ao acollemento en familia extensa, atención familiar e programa de sensibilización-educación-prevención.

Doutra banda, é preciso destacar que a Fundación Meniños é unha referencia entre ás organizacións non lucrativas de Galicia por ser das primeiras en implementar un proceso de planificación estratégica (1999), cuxa incorporación lle permitiu acadar uns resultados esperanzadores.

Así, o proceso de elaboración do plano estratégico propiciou a reorganización da fundación, que pasou a centrar as súas liñas de acción dun xeito claro. Tamén permitiu incorporar na dinámica ordinaria de funcionamento ao cadro de persoal e ao voluntariado da fundación, e mellorar os seus resultados.

Por último, grazas ao plano estratégico descubriuse a necesidade de afondar na prestación de servizos e por este motivo incorporáronse unhas metodoloxías de xestión de calidade e de transparencia; é, alén diso, a primeira organización non lucrativa galega que entrou a formar parte da bolsa de entidades auditadas pola Fundación Lealtad 2001 de Madrid, e na actualidade cumple os nove principios de transparencia e de boas prácticas que avalía esta entidade.

Federación de Asociacións Veciñais de Vigo EDUARDO CHAO

Desde: 1987
Áreas: asociacións veciñais de Vigo, e veciños en xeral
Destinatarios: municipio de Vigo (295.000 habitantes) (Pontevedra)
Territorio: 32 asociacións de veciños de diferentes barrios da cidade olívica

Obxectivos

- Procurar os medios materiais, sociais e culturais que fagan de Vigo un lugar digno onde vivir e convivir.
- Lograr que as asociacións de veciños se fortalezan como un movemento social democrático, solidario, unido e con sólida presenza nos barrios.
- Reivindicar unha maior participación cidadá nas cuestións públicas.
- Promover a corrección dos desequilibrios entre barrios.
- Loitar contra a especulación do solo.
- Demandar a mellora da calidade de vida dos veciños en aspectos como a alimentación, a auga, a aire libre, a educación, a vivenda, a sanidade pública etc.
- Defender preferentemente os dereitos de colectivos desfavorecidos, de marxinados ou de desvalidos, para que poidan gozar do mellor benestar na cidade.
- Participar en todas aquellas iniciativas individuais ou colectivas que teñan por obxecto a consecución dalgún dos fins da federación, ou ben estean encamiñadas á defensa ou á mellora dos dereitos e das liberdades públicas das persoas, dos colectivos ou dos pobos en xeral.

Cómpre destacar

- A conciencia reivindicativa do asociacionismo veciñal vigués, que se materializou historicamente nunha morea de iniciativas para mellorar a calidade de vida da cidadanía.
- O gran número de ámbitos e de sectores sociais con que traballa e desenvolve múltiplas iniciativas.
- A incorporación esperanzadora da planificación estratégica no seu funcionamento e na súa xestión de recursos.

Experiencia

A Federación *Eduardo Chao* constitúese en 1987, ao agrupar á maioría das asociacións de veciños da cidade olívica, que se unen para optimizaren os recursos e teren más forza á hora de arranxaren problemas, presentaren proxectos, xestionaren programas etc. na intención de mellorar a calidade de vida dos e das viguesas.

Contacto

Federación de Asociacións Veciñais de Vigo Eduardo Chao
 Praza da Princesa, 7-2º
 36202 VIGO (Pontevedra)
 Teléf.: 986-223067
 Fax: 986-227296
 Páxina web: www.eduardochao.org
 Correo-e: eduardochao@eduardochao.org

O seu funcionamento baséase nos seguintes principios:

- Democracia amplamente participativa.
- Xustiza social: dereito a unha vivenda digna, dereito a sanidade pública, dereito a un posto de trabalho, dereito a igualdade entre mulleres e homes etc.
- Defensa de liberdades públicas tanto individuais como colectivas: liberdade de expresión e de opinión, liberdade de asociación etc.
- Procura constante da convivencia, do diálogo entre as persoas, do desarme e da paz entre os pobos.
- Defensa do medio ambiente e do patrimonio artístico e cultural.

A federación vén representando a veciñanza de Vigo nas últimas dúas décadas fronte aos principais problemas da cidade, e posicionouse a favor de: a subministración e o saneamento públicos da auga, a reciclaxe fronte a incineración na xestión do lixo, a acción contra as drogas, a defensa da sanidade pública, o Regulamento de participación cidadá, a denuncia contra a contaminación atmosférica e acústica, a recuperación das praias e do conxunto do litoral, a construcción de vivendas en réxime de cooperativa, a loita contra a especulación do solo, a defensa da cultura tradicional, a loita contra a privatización de servizos municipais etc., que en non poucos casos provocaron confrontamentos cos diferentes gobiernos municipais.

A federación traballa hoxe en múltiples ámbitos da vida cidadá: o transporte, a cultura, o medio ambiente, o saneamento, a educación, o deporte, o urbanismo, a mocidade, a muller, o consumo, a vivenda etc., e de aí que ofrece variados servizos á veciñanza: asesoramento xurídico, punto de información xuvenil, ampla oferta de seguros, programas de formación e emprego, préstamo de locais e da sala de exposicións da federación, un centro específico de atención á muller, rede de mediadoras contra os malos tratos, cooperativa de vivenda, coordinación das asociacións da cidade etc.

Cómpre salientar nesta federación o proceso emprendido no 2004 para elaborar o seu propio plano estratégico, que está en fase de implementación. Este desafío está axudando a abordar a renovación do movemento veciñal na cidade de Vigo e a camiñar cara a unha combinación de reivindicación con atención directa ás necesidades da veciñanza viguesa. Tamén está a facilitar a implantación dun sistema de xestión dos recursos orientado ao cumprimento das liñas estratégicas aprobadas, en definitiva, unha xestión moito más eficaz e transparente.

FEAFES Galicia

- Desde:** 1995
Áreas: asociacións de familiares e de enfermos mentais de Galicia e os seus afiliados, e por extensión, toda a sociedade galega
Destinatarios: Comunidade Autónoma de Galicia (2.760.000 habitantes)
Territorio: 15 asociacións locais galegas de familiares e enfermos mentais

Obxectivos

- Mellorar a calidade de vida das galegas e dos galegos con enfermidade mental e das súas familias e normalizar a enfermidade para a súa equiparación co resto de patoloxías.
- Defender os dereitos dos enfermos mentais e demandar a calidade asistencial sociosanitaria precisa que redunde na súa rehabilitación, na súa reinserción social, na súa integración laboral e tamén na desaparición do seu estigma social.
- Organizar, representar e defender o movemento asociativo galego de familias e de enfermos mentais e actuar ademais como un espazo de encontro, de reflexión e de difusión de información deste colectivo.

Cómpre destacar

- A integración organizativa dun movemento asociativo local, atomizado e disperso, pero que compartía desafíos e metas.
- O gran número de servizos que pon a disposición dos enfermos mentais e as súas familias.
- A posta en marcha dun proceso de planificación estratégica que está favorecendo éxitos na federación a nivel de organización, xestión e liñas de acción.

Experiencia

Contra o secular ostracismo que os enfermos mentais padeceron, na década de 1980 xorde en España un movemento social favorable á reforma psiquiátrica que cristaliza coa Lei xeral de sanidade de 1986, cuxa consecuencia foi a desinstitucionalización do colectivo e o peche dos hospitais psiquiátricos.

Fronte á carencia de dispositivos alternativos para os enfermos e as súas familias, comezan a proliferar unhas asociacións locais que defenden os dereitos deste colectivo e demandan unhas políticas sociais apropiadas; en Galicia, aínda que a Asociación Pro-Enfermos Mentais da Coruña xorde en 1980, é naquel contexto de reforma psiquiátrica cando nacen as asociacións de Vigo, de Vilagarcía de Arousa, de Ourense, de Santiago de Compostela, de Noia etc., un proceso que aínda continua hoxe.

Como consecuencia desta dinámica foi a creación en 1995 –no marco da confederación estatal de FEAFES- de FEAFES Galicia (Federación de Asociacións de Familiares e Enfermos Mentais de Galicia), como resultado natural

Contacto

FEAFES Galicia
R/Galeras, 13-1º, Oficina 3
15705 SANTIAGO DE COMPOSTELA (A Coruña)
Teléf.: 981-554395
Fax: 981-54852
Páxina web: www.feafesgalicia.org
Correo-e: feafesgalicia@feafesgalicia.org

da organización dun sector necesitado dun foro de encontro, de debate, de reflexión e de acción, que permitise avanzar no proceso de reivindicación de dereitos e normalización dos enfermos mentais en Galicia.

FEAFES Galicia dispón dunha ampla oferta de servizos para o colectivo de enfermos mentais e as súas familias, entre os cales cómpre significarmos os seguintes programas: atención a domicilio nas zonas rurais, actividades da vida diaria, fomento da autonomía persoal, información e asesoramento, asesoría xurídica e inserción laboral.

Salientamos especialmente esta federación como boa práctica por se erixir nun referente galego en materia de planificación estratégica. A planificación estratégica de FEAFES data do ano 2000, e a súa posterior implementación permitiu acadar os seguintes logros:

- Asentou a federación como un referente do traballo conxunto das asociacións galegas de enfermidade mental, de cara á administración pública.
- Posibilitou a introdución na federación de liñas de acción, complementarias ás realizadas polas entidades-membro, que están permitindo cubrir as necesidades ata ese momento desatendidas.
- Organizativamente, introduciu un modelo de xestión xerencial que, ao contar cun plano estratégico como guión de traballo, permite administrar dun xeito moi estruturado toda a organización.

Asociación Cultural BARBANTIA

Desde: 2004
Áreas: poboación das comarcas de referencia
Destinatarios: comarcas de Barbanza, Muros-Noia e Ría de Arousa (119.000 habitantes; 726 km²) (A Coruña)
Territorio: 25 cidadáns da zona, a maioría artistas ou animadores culturais

Obxectivos

- Servir como punto de encontro, de diálogo e de colaboración entre os asociados e outras asociacións, as entidades e a administracións vinculadas coa promoción cultural.
- Impulsar, desenvolver e difundir, por iniciativa propia ou allea, con recursos propios ou en réxime de colaboración, e desde calquera perspectiva do coñecemento humano, os estudos e os proxectos que teñan como denominador común o ámbito xeográfico do Barbanza.
- Conservar e promocionar, desde a perspectiva da acción e da creación cultural e como contribución ao desenvolvimento local, as potencialidades do patrimonio e do medio ambiente do contorno.
- Promover canles de participación e de expresión sociocultural, de cara ao enriquecemento persoal e social, e para a mellora da calidade de vida da cidadanía.

Cómpre destacar

- O revulsivo cultural que está a provocar nun territorio onde as propostas neste ámbito se caracterizan por seren aparentes, de escasa entidade, demasiado institucionalizadas, pouco innovadoras ou centradas no tradicionalismo.
- A atención prestada á recuperación da memoria cultural más esquecida ou eclipsada dun territorio culturalmente relevante na historia de Galicia.
- A amplitude territorial da iniciativa (supracomarcal: destacable xa de por si en Galicia), capaz de mobilizar creadores, críticos, usuarios e consumidores culturais, de cara á participación e ao desenvolvimento de proxectos comúns.
- A defensa dunha perspectiva da cultura superadora da tradicional división humanístico-artística, científico-técnica, e social, dimensionando estes tres saberes desde a rica realidade do territorio que é obxecto de interese.
- A especial sensibilidade con que acolle mozos e mozas que se inician na creación ou na investigación.
- A capacidade para xuntar esforzos con todo tipo de entidades, especialmente cos concellos do territorio, e de transcender as divisións políticas (partidarias e administrativo-territoriais) e grupais (fortemente arraigadas na acción sociocultural, pública e privada).

Contacto

Asociación Cultural *Barbantia*
 Centro Social
 R/Principal, 77-4º
 15930 BOIRO (A Coruña)
 Teléf.: 981-842635
 Fax: 981-842725
 Páxina web: www.barbantia.org
 Correo-e: info@barbantia.org

Experiencia

Desde anos atrás, un grupo de amigos do Barbanza comprometidos co desenvolvemento cultural do seu territorio e o seu tempo, viñan barallando a idea de crearen un espazo que os xuntase e fose unha especie de lugar común para a cultura. Así naceu *Barbantia*, unha asociación cultural que pretende ser un centro de ideas, un proxecto aberto e independente de promoción cultural no territorio.

Ao procurar exercer a máis pulcra independencia política, *Barbantia* atopou nas relacións cos distintos concellos da zona un significativo estímulo; mantendo con eles un compromiso explícito de colaboración gratamente correspondido. Tal é así que os recursos financeiros da asociación proceden maiormente das subvencións públicas (concellos, Deputación e Xunta).

Polo que respecta á súa actividade, faise mención a algunas propostas relevantes:

- Organización, con periodicidade mensual, da presentación dun libro e dun concerto de música; como resultado creouse un circuito de presentacións antes inexistente e de certa apetencia para as editoriais do país.
- Coa complicidade do xornal *La Voz de Galicia-edición de Barbanza*, realiza o suplemento cultural *A Voz de Barbantia*, que sae á rúa o derradeiro venres de cada mes.
- Algunhas actividades de especial relevancia foron tamén a posta en marcha da Semana da Cultura Galega Actual (Boiro, outubro 2005), a homenaxe á poeta María Mariño (Noia, xuño 2005) e sobre todo, o I Encontro de Creadores do Barbanza (Porto do Son, abril 2005), un evento sen precedentes na historia comarcal (e con poucos referentes en Galicia), que uniu *ex profeso* a plástica e a poesía dos creadores do Barbanza a través de propostas, en moitos casos inéditas, mais con intencións de se publicar.
- Un fito importante no marco de actividades da asociación é tamén o *Anuario de Estudios do Barbanza*, unha publicación solvente que acubilla máis de quince artigos de temática diversa sobre o territorio.

O impacto de *Barbantia* na zona vese significado por dous acontecementos: en primeiro lugar, a concesión do premio "Mellor Asociación do ano 2005" por parte das asociacións empresariais das comarcas de referencia; doutra banda, o incremento experimentado no número de asociados (na actualidade, máis de 200), a maioría deles activamente implicados nas propostas da entidade.

Fundación LEALTAD 2001

Desde:	2001
Áreas:	asociacións e ONG que voluntariamente soliciten un informe imparcial da súa
Destinatarios:	actividade e uso de recursos, que se fai público
Territorio:	Estado Español (44.109.000 habitantes)
Promotor:	padroado privado

Obxectivos

- Fomentar a confianza de particulares e de empresas en asociacións e de fundacións que cumpran fins de acción social, de cooperación ao desenvolvemento, de axuda humanitaria e/ou acción medioambiental.
- Acadar en consecuencia, nestas entidades sociais, o incremento das doazóns e do voluntariado desde particulares e empresas.

Cómpre destacar

- A edición anual da *Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG*, que representa un documento diagnóstico relevante para orientar a actividade associativa, e así mellorar ademais a proxección social do seu labor. Este material está dispoñible na web da fundación.
- A avaliación gratuita que a fundación realiza da actividade desenvolvida polas entidades sen ánimo de lucro, así como a declaración pública do destino final dos recursos económicos que manexan -e os seus resultados-, que se manifestan como uns instrumentos valiosos de transparencia informativa para fomentar a confianza da sociedade en xeral, e das persoas e empresas en particular nas ONG.
- A notable difusión entre o mundo empresarial, universitario etc. dos resultados acadados polas diferentes asociacións analizadas, que lles permite a estas aumentaren o seu financiamento privado.

Experiencia

A Fundación *Lealtad 2001* é unha institución sen ánimo de lucro, que actúa de xeito independente, transparente, solidario e rigoroso. Parte da hipótese de que existe certa desconfianza social cara ao terceiro sector debido ao descoñecemento da realidade das ONG, do destino dos seus fondos e do impacto das accións que levan a cabo. Desde a fundación considérase que para superar esta problemática e animar a colaboración da sociedade civil coas ONG, débese poñer más énfase na cantidade e na calidade da información que as ONG ofrecen, sobre elas mesmas, a disposición da sociedade. As súas principais liñas de actuación son as seguintes:

Contacto

Fundación *Lealtad 2001*
Plaza de la Lealtad, 3-4º planta
28014 MADRID
Teléf.: 91-7890123
Páxina web: www.fundacionlealtad.org
Correo-e: dvalcarcel@fundacionlealtad.org

- Análise gratuita e voluntaria de todo tipo de ONG a partir de nove principios de transparencia e de boas prácticas, sobre a información facilitada polas propias entidades. Esta análise queda reflectida nun informe que recolle de forma detallada o cumplimento por parte da ONG de cada un dos principios, así como unha visión xeral da organización e doutros datos de interese para que os potenciais colaboradores poidan decidir con quen colaborar. No momento actual, son xa arredor dun centenar as entidades avaliadas.
- Difusión gratuita en variados soportes e medios, dos resultados das análises e doutros datos de interese das ONG para potenciais doadores, xa sexan particulares ou empresas.
- Ponte de información entre as empresas e as ONG. Conscientes do auxe da responsabilidade social corporativa, a fundación adapta a información das entidades analizadas ás prioridades das empresas na intención de promover a colaboración entre elas.
- Finalmente, a Fundación *Lealtad 2001* pon a disposición das empresas colaboradoras un Banco de Proxectos en que as ONG analizadas teñen a oportunidade de incluíren aquelas accións concretas para as que solicitan o apoio, e comunicalle ás ONG as propostas Solidarias ofrecidas polas empresas que colaboran coa fundación.

Fundación GESTIÓN Y PARTICIPACIÓN SOCIAL

Desde: 2002
Áreas: asociacións e ONG do barrio, e outras entidades sociais públicas e privadas
Destinatarios: doutros contextos
Territorio: barrio de Vallecas-Madrid (310.000 habitantes) e outros contextos
Promotor: *Coordinadora Infantil y Juvenil de Tiempo Libre de Vallecas*

Obxectivos

- Contribuir á mellora da xestión das entidades sociais públicas e privadas.
- Apoiar a formación dos responsables e dos membros das entidades.
- Potenciar a utilización das novas tecnoloxías na xestión de entidades sociais.

Cómpre destacar

- A gratuidade dos seus servizos cando os solicitan entidades sen ánimo de lucro.
- A *Guía de gestión de ONGs* que a fundación mantén dispoñible na rede para uso libre de entidades prestadoras de servizos á comunidade.
- A ferramenta libre e gratuita on-line de resolución de dúbidas e de asesoramento na xestión, dirixidas a entidades non lucrativas.
- A coordinación na xestión das entidades infantís e xuvenís de tempo libre de Vallecas.
- A experiencia acadada en xestión de asociacións despois da colaboración cun gran número de entidades públicas e privadas de servizos á comunidade de todo o Estado.

Experiencia

A Fundación Gestión y Participación Social nace a finais do verán de 2002, como unha evolución natural da Área de Servizos a Terceiros creada en 1996 na *Coordinadora Infantil y Juvenil de Tiempo Libre de Vallecas* para atender as necesidades de xestión das vinte e catro ONG que a coordinadora agrupa.

Na actualidade, a súa actividade non só se dirixe ás ONG vallecanas, senón que está aberta á colaboración con entidades sociais públicas e privadas doutros contextos nos ámbitos da xestión, de formación de técnicos e de uso das novas tecnoloxías.

Contacto

Fundación Gestión y Participación Social
C/Javier de Miguel, 92
Bl.2, loc. 4
28018 MADRID
Teléf.: 91-2230414
Fax: 91-2230416
Páxina web: www.asociaciones.org
Correo-e: fgps@asociaciones.org

Algunhas das actividades que realiza actualmente a Fundación GPS son as seguintes:

- Mantemento do portal www.asociaciones.org, que inclúe a *Guía de gestión de ONG* e o servizo de consultas on-line.
- Cursos de formación, tanto no ámbito da xestión de ONG como no terreo da animación sociocultural.
- Programas de acceso ás novas tecnoloxías para ONG.
- Desenvolvemento de ferramentas informáticas de información e de xestión específicas para ONG.
- Asesoramento na xestión.
- Prestación de servizos de asesoría contable e de nóminas para ONG.
- Organización de eventos, de estudos e de publicacións que contribúan aos fins da fundación.
- Participación no desenvolvemento de proxectos doutras entidades que realicen actividades coincidentes ou complementarias coas da propia fundación.

A coherencia das actividades da Fundación GPS cos seus principios e cos seus fins garántese mediante a presenza maioritaria de membros da Xunta Directiva da *Coordinadora Infantil y Juvenil de Tiempo Libre de Vallecas* no seu Padroado.

Dado que a maior parte das súas actividades son gratuitas para as ONG, actualmente o financiamento da fundación é de carácter mixto, combinando fontes públicas (a través de convenios de prestación de servizos con administracións locais e autonómicas de todo o territorio estatal), con outras privadas (mediante patrocinios de empresas con actividades e políticas compatibles cos fins da Fundación GPS, ou ben a través do cobro dalgúns dos servizos que se ofrecen).

Os beneficios obtidos pola fundación repercuten directamente no mundo asociativo quer de forma directa, quer a través da prestación doutros servizos gratuitos.

7. Recursos documentais*

Sen necesidade de saímos da galaxia internet, xa temos ao noso dispor nestes momentos centos de ligazóns a iniciativas referentes ao asociacionismo, á participación cidadá e aos conceptos adxacentes (democracia participativa, voluntariado, terceiro sector, acción comunitaria, entidades non lucrativas etc.) da más variada natureza e tipoloxía.

A continuación ofrecemos unha serie de referencias comentadas, que non é máis que unha pequena selección do que existe, limitada por motivos de espazo, mais que, en calquera caso, está orientada a estimular a procura ágil e eficaz de información en rede, relevante para as persoas destinatarias deste caderno.

É rechamante observar como, en coherencia co altruismo e coa voluntariedade que move gran parte da acción do terceiro sector, e na idea de contribuir á construcción de redes de solidariedade, tamén virtuais, nestas páxinas web abundan numerosos materiais documentais de acceso libre e notable valor, para facilitar e abaratar o funcionamento, a xestión e a promoción de actividades de entidades sociais prestadoras de servizos á comunidade. Ademais, unha circunstancia que mellora a procura de información nestes ámbitos é o feito de que moitas destas páxinas están interconectadas entre si a través de ligazóns virtuais, tecendo unha verdadeira araña da participación social.

Estamos convencidos de que a información que conteñen se converte nun instrumento útil para perfilar políticas municipais de fomento do asociacionismo e da participación social, e mesmo para asesorar e apoiar entidades locais do terceiro sector.

* Elaboración a cargo de Francisco X. Candia Durán.

<http://www.enredalicante.org>

Enredalicante é o sitio das asociacións e da participación cidadá de Alacante, sustentado polo concello desta cidade. Ao aproveitar o universo comunicativo que abren as novas tecnoloxías, esta web pretende poñer en coñecemento da cidadanía alacantina o labor que se realiza desde a Concellaría de Participación Cidadá, e, ao mesmo tempo, servir de portal de difusión e de expansión: das asociacións localizadas na cidade, de diversas actividades de formación para os membros das asociacións e doutras novas e iniciativas locais e estatais referentes ao asociacionismo e á participación cidadá. Alén do anterior, debemos significar o amplísimo repertorio documental que ofrece esta web: manuais e guías sobre diversos aspectos do asociacionismo, códigos, cartas e recomendacións, locais, estatais e internacionais, oficiais e privados, sobre a participación cidadá; estudos, informes e relatorios referentes ao movemento associativo en España e no mundo, un repertorio lexislativo sobre asociacións e, finalmente, un apartado especial sobre a nova lei orgánica de 2002, reguladora do dereito de asociación.

<http://www.governanceinternational.org>

Governance International é unha organización non gubernamental que ten por obxecto axudar a mellorar a gobernanza no ámbito público (administracións públicas e organizacións non lucrativas), ao identificar novas solucións para problemas que as entidades non poden resolver soas. Para consegui-lo, utiliza dous medios: a aprendizaxe a través de redes de boas prácticas, e o aproveitamento e desenvolvemento da democracia participativa. Aínda que súa sede está no Reino Unido, opera internacionalmente cun equipo de expertos locais, de forma interactiva e innovadora. *Governance International* é pioneira no desenvolvemento do Modelo GI da Boa Gobernanza, unha ferramenta para avaliar e mellorar a calidade da gobernanza pública, baseada na valoración de todos os actores que inciden nas políticas públicas: cidadáns, asociacións, empresarios, comerciantes, políticos, empregados públicos etc. GI ofrece un amplo abano de produtos prácticos, de formación, de asesoramento e de publicacións; a súa web preséntase en varios idiomas e inclúe, entre outros asuntos, boas prácticas en políticas de participación cidadá, os informes que varias cidades de toda Europa conseguiron no Test de Gobernanza, entrevistas a políticos *campións da gobernanza* etc.

<http://www.consellodacultura.org/mediateca>

O Consello da Cultura Galega, a entidade estatutaria de defensa e de promoción dos valores culturais do pobo galego, vén organizando desde 1998 os Encontros Cultura e concellos, baixo os títulos *As estraterias da promoción cultural no ámbito local* (I Encontros, 1998), *Cultura e desenvolvemento local* (II Encontros, 2000), *Cultura e participación* (III Encontros, 2001), *Cultura e novas tecnoloxías* (IV Encontros, 2004). Os libros de actas dos tres primeiros tamén están

dispoñibles en formato PDF desde esta páxina. Destácase especialmente o artigo de Toni Puig dos I Encontros "Las nuevas relaciones entre asociaciones y municipio para la cultura de la ciudadanía. O como plantearse la gestión relacional de la cultura en el milenio", e as boas prácticas sobre cultura e a participación que aparecen nas actas dos III Encontros, un libro onde se aborda a acción cultural como unha ferramenta máis ao servizo da construcción dunha cidadanía moderna e democrática.

http://www.femp.es/index.php/femp/documentaci_n

A Federación Española de Municipios e Provincias dispón na súa páxina web (elixindo Documentos de Interés > Área de Participación Ciudadana, Calidad Democrática y Gobernanza) dun interesante repertorio de documentos moi útiles para cargos electos e técnicos municipais, sobre participación cidadá e democracia participativa. Entre outros, cómpre salientar o "Reglamento-Marco de Voluntariado Local" de 2003 (para ordenar as iniciativas de promoción e fomento do voluntariado desde os concellos), o "Reglamento-Tipo de Participación Ciudadana" de 2005 (que os concellos promoverán no ámbito do seu territorio), e varios artigos que versan sobre fórmulas participativas e tipos de xestión, planos estratégicos, tipoloxías de concelleiros, o capital social, as experiencias internacionais de participación cidadá en Europa, as boas prácticas europeas en participación cidadá etc.

<http://www.asociaciones.org>

Páxina sustentada pola Fundación Gestión y Participación Social de Vallecas (Madrid), unha entidade que xurdiu a partir da Coordinadora Infantil y Juvenil de Tiempo Libre do mesmo concello, que ofrece gratuitamente os seus servizos a todo tipo de entidades sociais sen ánimo de lucro. A pesar da súa recente aparición (2002), xa é dilatada a experiencia desta fundación na xestión de entidades sociais prestadoras de servizos á comunidade, públicas e privadas de todo o Estado, e na formación dos seus cadros. Na web que propoñemos ofrécese un útil servizo de consultoría de dúvidas sobre todos os aspectos referentes á xestión de asociacións, un repertorio lexislativo actualizado sobre asociacionismo e xestión, unha práctica guía de xestión de asociacións sen ánimo de lucro, entre outras ferramentas.

<http://www.redasociativa.org>

Redasociativa, Centro de Recursos para Asociaciones de Cádiz y de la Bahía, é un espazo na rede creado, actualizado e dinamizado pola Red de Asociaciones de la Bahía de Cádiz para compartir información e recursos, mellorar a comunicación intra e inter-asociativa, difundir o traballo asociativo, intercambiar experiencias, coordinar iniciativas e actuar conxuntamente. Trátase dun

proxecto colectivo que pretende incorporar as novas tecnoloxías ao traballo asociativo, como ferramenta participativa para a construcción de redes cidadás, e como estratexia para responder ás novas necesidades formativas, técnicas e colectivas das asociacións. Conforman *Redasociativa* arredor dun centenar de asociacións e entidades sen ánimo de lucro, que cobren un amplo abano de obxectivos e intereses sociais. Cítanse algunas ferramentas relevantes que ofrece esta web: documentación de interese asociativo, axenda, foros de debate, formación interactiva, listaxes de correo, ligazóns, espazos temáticos de sociedade, revista, portais associativos locais, acceso ás webs de cada unha das asociacións etc.

http://www.alicante-ayto.es/documentos/p_ciudadana/126_propuestas.pdf

Ao longo do ano 2001 desenvolvéronse doce seminarios de reflexión repartidos por dez comunidades autónomas do Estado Español, animados pola catalana Fundación *Esplai*, e dirixidos a cidadáns e a cidadás que participaban en entidades sen ánimo de lucro. A razón que os animaba era responder a seguinte pregunta: "Temos que renovar as nosas asociacións?". Como resultado do proceso posto en marcha elaborouse, a xeito de decálogo en 126 puntos, unha serie de propostas moi concretas para dinamizar as asociacións, co fin de conseguir unha maior auto-análise e reflexión interna, incrementar a formación dos asociados, mellorar a participación interna, fortalecer a cooperación entre asociacións a través do traballo en redes, mellorar a comunicación social, promover a participación no contorno propio, e ampliar, diversificar e estabilizar os recursos de cada asociación.

<http://www.bcn.es/observatori>

O Observatorio Internacional da Democracia Participativa é un proxecto liderado polo Concello de Barcelona que busca implementar observatorios locais en diferentes cidades do mundo, a partir dos que poder construír un sistema de indicadores obxectivos e universais que avalien a participación cidadá no ámbito local. Márcase como obxectivo coñecer, intercambiar e aplicar experiencias sobre democracia participativa neste ámbito, para afondar a democracia no goberno das cidades, promover a integración de todos os cidadáns e cidadás no goberno local, e aplicar políticas locais de desenvolvemento sustentable e cohesión social. A súa web ofrece, en varios idiomas, un banco de experiencias innovadoras en democracia participativa, axenda, noticias, subvencións, estudios, conferencias internacionais etc. Na actualidade o proxecto desenvólvese en nove cidades de Europa e Latinoamérica -entre as que se atopa Porto Alegre, que fixo popular a idea de democracia participativa-, e conta coa colaboración dun número maior doutras cidades e outras entidades públicas e privadas de todo o mundo.

<http://www.fundacionluisvives.org/publicaciones.asp>

Manual de ayuda para la elaboración de proyectos sociales, La financiación en las entidades sin ánimo de lucro, Tejido asociativo español y tercer sector, Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas, Justificación técnica y administrativa de proyectos subvencionados, Código ético de las organizaciones de voluntariado, son os títulos dalgúnsas publicacións dispoñibles na rede e editadas pola Fundación Luis Vives, especializada desde 1987 na prestación de diferentes servizos (asesoramento, recursos, formación, financiamento, asistencia etc.) para entidades sen ánimo de lucro que desenvolvan o seu labor no ámbito da acción social.

<http://www.socialia.org>

Socialia.org é o programa da Obra Social de Caixa Galicia, articulado a modo de comunidade solidaria virtual e encamiñado a potenciar o traballo das organizacións non lucrativas, a intensificar o uso que realizan das novas tecnoloxías, a difundir a súa acción social, e a favorecer a súa relación coa administración, o voluntariado, a cidadanía e as empresas. Algunhas das iniciativas que desenvolve son: proxectos de investigación, cursos de formación, oferta de ferramentas (especialmente novas tecnoloxías para a mellora da xestión das asociacións), debates sobre acción social e solidariedade a través de foros virtuais (Congresos do Terceiro Sector en Galicia), promoción do voluntariado, e difusión dunha ampla información na súa web (axenda, noticias, reportaxes, subvencións e financiamento, lexislación, xestión e contabilidade etc.). Especialmente interesante é o seu programa para dinamizar asociacións e a *Guía 2005 de la transparencia y las buenas prácticas de las ONGs*. Na actualidade están asociadas a esta rede máis de mil entidades galegas de diferente natureza, dimensión e obxectivos.

<http://www.cje.org/publicaciones.nsf>

O *Consejo de la Juventud de España* (CJE), plataforma de entidades xuvenís creada por lei en 1983 e formada polos consellos de Mocidade das comunidades autónomas e organizacións xuvenís de ámbito estatal, ten como obxectivo principal propiciar a participación da mocidade no desenvolvemento político, social, económico e cultural, desde o local ao global. Alén doutras iniciativas que desenvolve o Consello a partir da súa web, ofrécese aquí o seu apartado de publicacións, desde o que poden descargarse libremente en manuais e outros documentos útiles para orientar políticas de participación social da xuventude, e que inclúe algúns títulos tan suxestivos como: *Los movimientos sociales. Conciencia y acción de una sociedad politizada, Hacia un modelo asociativo intercultural, Participación y promoción asociativa: manual de gestión de entidades juveniles, La igualdad de oportunidades y la participación social de las jóvenes, Participando que es gerundio. Pautas educativas para trabajar la participación infantil, Guía didáctica de educación para la participación, Formación en educación intercultural para asociaciones juveniles, Trabajando por el medio ambiente desde mi asociación...*

<http://www.cidadansvigo.org/home.htm>

A Concellaría de Normalización Lingüística do Concello de Vigo, en colaboración coa Concellaría de Participación Cidadá, elaborou e publicou en formato PDF no Portal de Asociacións desta última, un material de utilidade para o movemento asociativo; trátase dunha recompilación de información básica para a constitución dunha entidade asociativa, os documentos necesarios para a súa legalización, e todos os modelos de formularios administrativos (económicos, sobre os socios, de xestión, de secretaría, sobre a programación) que son operativos nun funcionamento asociativo ordinario, uns contidos que se completan coa conveniente actualización á nova lei de 2002 (para baixar todos estes recursos, elixa Zona descarga > Documentación).

<http://www.fundacionesplai.org>

Os profesionais da Fundación *Esplai* levan tres décadas procurando implicar o terceiro sector na educación en valores da infancia e da xuventude, e na loita contra as drogodependencias e a exclusión social, colaborando con asociacións, coas administracións locais e con outros actores sociais, aos que ofrecen un amplo abano de servizos, de recursos, de opcións de interlocución e de propostas formativas. A través das ligazóns da súa web podemos acceder á Memoria de Actividades 2004: *El compromiso de la Fundación Esplai con la sociedad*, e a diversas redes asociativas de acción social, de voluntariado ou de inclusión social.

<http://www.canalsolidario.org>

Canal Solidario-OneWorld é un proxecto de comunicación sobre cooperación, desenvolvemento, paz, dereitos humanos e inclusión social que desde 1999 ofrece na súa web información de actualidade, servizos, recursos e espazos de participación social. Está impulsado pola Fundación *Chandra*, co apoio da Fundación *Un Sol Món* de Caixa Catalunya, e desenvolvido por un equipo de xornalistas comprometidos cunha comunicación libre, participativa e plural, que actúe como motor de cambio cara a unha sociedade máis incluínte e xusta. Forma parte da rede internacional *OneWorld*, con doce centros locais en todo o mundo e máis de 1.700 organizacións afiliadas.

<http://www.nodo50.org>

É un dos portais do movemento social de carácter alternativo con máis tradición. Trátase dun proxecto autónomo de contrainformación telemática orientado aos movementos sociais, que proporciona servizos informáticos e comunicativos a persoas, grupos e organizacións. Aínda que as súas orixes son anteriores, *Nodo50* deu o salto á rede en 1996 e desde entón vén traballando ininterrompidamente en campañas, proxectos e congresos xunto con diversos movementos sociais e organizacións políticas, contra os efectos sociais da mundialización económica baixo o lema

“mentres haxa loita, hai esperanza”. “Só a actuación dentro dunha rede mundial fai posible que os movementos sociais actúen como oposición política con capacidade de intervención real fronte ás estruturas de poder económico e aos discursos hexemónicos”.

<http://www.voluntariado.net>

Dezañito ONG españolas, que basean gran parte da súa acción social no altruismo de miles de voluntarias e voluntarios, crearon *Voluntariado.net* co obxectivo de informar sobre distintos aspectos do mundo do voluntariado, e orientar futuros voluntarios cara ás entidades más apropiadas ás súas circunstancias persoais. Tamén representa un recurso a disposición das organizacións como instrumento de acollida a futuros voluntarios, para clarificar cuestións previas (*Cinco pasos para decidir ser voluntario*) e iniciar un percorrido como voluntario.

<http://www.congde.org>

O espazo web da *Coordinadora Estatal de ONG para el Desarrollo* ofrece información moi útil sobre as organizacións federadas, un directorio actualizado cada ano, a axenda de cooperación, actualidade, as seccións de comercio xusto, o voluntariado, as ligazóns, as publicacións e os documentos de interese como o *Código de conducta para ONGs*, a *Guía de recursos de educación para el desarrollo*, un *Informe sobre la percepción social de las ONGs* etc.

<http://www.sumadevoluntades.org>

Summa de voluntades é un espazo creado pola *Consejería para la Igualdad y Bienestar Social de la Junta de Andalucía*, coa intención de poñer a disposición das diversas asociacións do voluntariado social andaluz -e do público en xeral-, unha ferramenta de traballo idónea no ámbito extenso e heteroxéneo das actividades solidarias do voluntariado social. Cabe subliñar desta páxina o seu repertorio de lexislación internacional, estatal e autonómica sobre voluntariado, o seu boletín electrónico e, especialmente, a selección de referencias bibliográficas sobre voluntariado social.

<http://www.pangea.org>

Pangea-internet solidario é unha iniciativa catalana de comunicación para a cooperación, creada hai dez anos co obxectivo de ofrecer servizos (campañas, revista, axenda, bolsa de traballo etc.), mais sobre todo favorecer a comunicación en rede de colectivos ou de persoas que traballan no espazo iberoamericano pola solidariedade, a xustiza social, a paz, a educación, o medio ambiente e a igualdade, que trata de romper coas diferenzas norte-sur e de xénero.

<http://www.fundaciones.org>

A Asociación Española de Fundaciones é unha entidade constituída no 2003 coa intención de servir de punto de confluencia e interlocutor válido perante a sociedade española, do amplísimo movemento das fundacións. A través da súa web ofrece un espazo de encontro e de cooperación entre as fundacións (a través de grupos sectoriais), ao tempo que lles ofrece unha longa listaxe de servizos (asesoría xurídica, contable, fiscal e de xestión; formación e profesionalización de cadros; distribución de información relevante; acceso en condicións preferentes a produtos e servizos fornecidos por empresas e institucións; contactos e xestións con entidades internacionais etc.).

<http://www.solidaridadyvoluntariado.org>

A Fundación de la Solidaridad y el Voluntariado da Comunidad Valenciana, creada pola Consellería de Benestar Social da Generalitat Valenciana e Bancaja, ten por finalidade o impulso, a promoción e o favorecemento do voluntariado na Comunidad Valenciana, o que representa apoiar máis de 1.600 entidades e máis de 600.000 persoas que realizan accións de voluntariado, así como a promoción neste ámbito da solidariedade coas persoas más necesitadas. Cunha rede de centros distribuída por toda a Comunidade e en Bruxelas, e mais un Centro de Documentación, a actividade desenvolvida pola fundación estrutúrase arredor dunha amplísima gama de programas para as asociacións, máis os habituais servizos de información, mediación, asesoramento, documentación e cesión de salas, contidos aos que se accede facilmente desde a súa web.

8. Bibliografía

- Ariño, A. (2004): "Asociacionismo, ciudadanía y bienestar social", en *Papers*, nº. 74, pp. 85-110.
- Arnstein, S. (1969): "A ladder of citizen participation", en *Journal of the American Planning Association*, vol. 35, nº. 4, pp. 216-224.
- Bouzada, X. (1995): "Galicia no país das asociacións", en *Cooperativismo e Economía Social*, nº. 12, pp. 133-145.
- Bouzada, X. (2000): "Acción cultural e comunidade: da Animación Socio-cultural ao Desenvolvemento Comunitario", en Vieites, M. F. (coord.): *Animación Teatral*. Santiago de Compostela: Consello da Cultura Galega.
- Bouzada, X. (2001): "A progresiva secularización do feito cultural e o xurdimento de novas oportunidades para a acción derivadas da relación existente entre cultura e desenvolvemento local", en Bouzada, X. (coord.): *Cultura e desenvolvemento local*. Santiago de Compostela: Consello da Cultura Galega.
- Bouzada, X. (2004): "Da relación entre participación e cultura. Á cultura da participación", en Bouzada, X. (coord.): *Cultura e desenvolvemento local*. Santiago de Compostela: Consello da Cultura Galega, pp. 15-50.
- Bouzada, X. (2005): "As políticas culturais municipais no sistema de cidades do Eixo Atlántico", en Bouzada, X.: *II Estudo Estratégico do Eixo Atlántico*, Libro segundo, primeiro capítulo, pp. 1-86.
- Bouzada, X. e Lorenzo, A. (1996): *Redes Sociais e Conxuntos de acción. O movemento asociativo veciñal da cidade de Vigo*. Vigo: Editorial Galaxia.
- Cabanelas, J. (1997): *Dirección de empresas. Bases en un entorno abierto y dinámico*. Madrid: Pirámide.
- Caride, J. A e Requejo, A. (1991): *Mapa Cultural de Galicia, Tomo II Asociacionismo Cultural*. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia.
- Castiñeira, A. (dir., 2002): *Llibre blanc del tercer sector cívicossocial en Catalunya*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Castoriadis, C. (1994): *Los dominios del hombre: Las encrucijadas del laberinto*. Barcelona: Gedisa.
- Crouch, C. (1999): "La ampliación de la ciudadanía social y económica y la participación", en García e Lukes, S. (comps.): *Ciudadanía, justicia social, identidad y participación*. Madrid: Siglo XXI, pp. 257-285.
- De la Riva, F. (2002): *El tercer sector visto desde dentro. La renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social*. Madrid: Fundación Esplai.
- Dewey, J. (2003): *Viejo y nuevo individualismo*. Barcelona: Paidós.

Colección
Cadernos temáticos para
a acción cultural local.

1. A acción municipal no tempo libre.
2. Planificación estratégica en cultura.
3. Asociacionismo e participación cidadá:
Análise e propostas