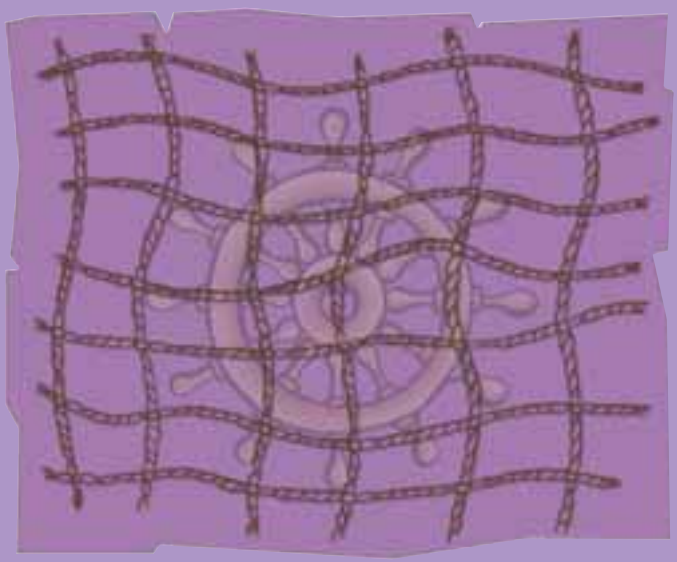
6

COORDINACIÓN Y ACCIÓN VOLUNTARIA



Enrique Arnanz Villalta

A FUEGO LENTO
COLECCIÓN
PLATAFORMA PARA LA PROMOCIÓN DEL VOLUNTARIADO EN ESPAÑA

COLECCIÓN "A FUEGO LENTO"

DESDE las diferentes entidades y plataformas territoriales del voluntariado venimos reflexionando en foros, Escuelas de Otoño y comisiones de formación acerca de la necesaria puesta al día de nuestras entidades en todo lo que tiene que ver con la formación del voluntariado. A partir de nuestra experiencia y del diálogo en acción vamos descubriendo la necesidad de ajustarnos a nuevas e imaginativas formas de concebir y realizar esta labor formativa. Nuestra inquietud se plasma en la urgencia de apostar por los procesos educativos de largo alcance, que van más allá de la formación entendida exclusivamente como dotación de contenidos o de destrezas para "preparar" a los voluntarios. Estamos convencidos de que los procesos en forma de itinerario educativo responden de modo más integral a las necesidades tanto del voluntariado actual como de la misma acción voluntaria. Al hablar de itinerario no nos ceñimos a un método de trabajo formativo, sino que se hace referencia a una variada constelación de preocupaciones y ocupaciones cotidianas acerca de:

- ✔ cuestiones referidas a los procesos formativos de los voluntarios;
- ✔ cuestiones referidas a la acción voluntaria;
- ✔ cuestiones referidas a la organización del voluntariado;
- ✔ cuestiones referidas a la creación de redes con otros

A todas estas inquietudes querríamos dar respuestas en estos cuadernos, en la conciencia de que los estilos educativos marcan y modelan las formas organizativas, los modelos de actuación y las formas de coordinación con otros. Todo ello requiere fuertes dosis de paciencia, flexibilidad y sentido del tiempo educativo: un tiempo que es contracultural, porque necesariamente apuesta por el *fuego lento,* antes que por el microondas de los cursos y talleres marcados por la prisa o la eficacia. De ahí el título de nuestra colección *A Fuego Lento,* expresión de un compromiso educativo mancomunado a largo plazo.

En esta colección pretendemos recoger tres tipos de retos que se nos plantean en la actualidad.

1.- *Retos educativos,* por cuanto se trata de procesos educativos que van más allá de los espacios y de los tiempos formativos tradicionales y que precisan de cosmovisiones y concreciones que han de contener una clara mirada educativa.

2.- *Retos organizativos,* por cuanto una manera determinada de enfocar los procesos educativos en el voluntariado constituye una forma concreta de entender la organización sociovoluntaria donde todos y todas quedamos afectados por las líneas de actuación de estos itinerarios educativos, donde no sólo hablamos de voluntarios sino de animadores de voluntariado, de redes de animadores, de referentes grupales, etc.

3.- *Retos transformadores,* por cuanto el voluntariado no es un gestor de los social y sí un transformador del entorno y un agente dinamizador que trabaja por la consecución de condiciones de vida digna para los más desfavorecidos.

	TITULO	AUTOR
RETO EDUCATIVO	**1.** Itinerarios educativos del voluntariado	Luis Aranguren
	2. El acompañamiento en la acción. Figura del animador	Jully Rodríguez
	3. Motivaciones de la persona voluntaria	Miguel Díaz
RETO ORGANIZATIVO	**4.** El referente grupal del voluntariado	José L. Pérez Alvarez
	5. Los retos de una acción voluntaria integral	Alejandro Romero
	6. Coordinación y acción voluntaria	Enrique Arnanz Villalta
RETO TRANSFORMADOR	**7.** Presencia pública del voluntariado	Sebastián Mora
	8. Sociedad de la información y voluntariado	Carmen Laviña
	9. Metodologías de análisis de la realidad global y local.	Fernando de La Riva

La estructura de cada uno de los 9 cuadernos de la colección tiende a que sea similar, y consta de cuatro partes diferenciadas:

- **A.** Contenido teórico del tema
- **B.** Propuestas didácticas
- **C.** Vocabulario básico
- **D.** Bibliografía comentada:

Los cuadernos "A Fuego Lento" están concebidos para que sean trabajados, más que leídos, para que sean dialogados en grupo más que "engullidos " individualmente, para que potencien, en fin, el crecimiento personal y grupal del voluntariado y gane en calidad la acción voluntaria de nuestras entidades y plataformas.

Luis A. Aranguren Gonzalo

Vocal de Formación de la PPVE

6

COORDINACIÓN Y ACCIÓN VOLUNTARIA

ENRIQUE ARNANZ VILLALTA

Ic. Iniciativas

Índice

PRÓLOGO **7**

INTRODUCCIÓN **9**

1.- Fortaleza económica… **9**

2.- …Pero impresionante debilidad comunitaria y participativa **10**

3.- ¿Quién se mueve aquí desde la lógica de lo comunitario? **12**

4.- Pero lo que nos hace todavía más débiles es la descoordinación **13**

5.- ¿Qué pretendemos con este Cuaderno? **14**

I.- CONTENIDO TEÓRICO **17**

1.- Dejar hablar la realidad **17**

1.1.- El precio de la descoordinación **17**

1.2.-La descoordinación y el voluntariado instrumental **20**

1.3.-La coordinación/descoordinación con la Administración Pública **22**

2.- Naturaleza e identidad de la coordinación **25**

3.- La coordinación, cuestiones de técnicas y actitudes **27**

4.- La coordinación como proceso **29**

5.- Condiciones necesarias para que se dé la coordinación **31**

a. Ser muy conscientes del marco organizativo en el que nos movemos **31**

b. La existencia de una clara delimitación de tareas y funciones **32**

c. Incluir la coordinación como un elemento normalizado, fijo en innegociable de la planificación operativa **32**
d. La existencia de una estructura específica de coordinación **33**
6.- Los niveles de coordinación **34**
6.1.-Coordinarse a nivel informativo **34**
6.2.-Coordinarse a nivel de consulta **35**
6.3.-Coordinarse a nivel de elaboración conjunta de programas **36**
6.4.-Coordinarse a nivel de ejecución del programa **37**
6.5.-Coordinarse a nivel de creación y uso de los recursos **38**

II.- PROPUESTAS DIDÁCTICAS CLAVES PARA UNA PRÁCTICA INTELIGENTE **41**
1.- Lo que debe ser y no debe ser un coordinador **41**
2.- El papel y el sentido de las coordinadoras locales territoriales, nacionales, … **44**
3.- Tareas de la coordinación de reuniones **50**

III.-VOCABULARIO DE PALABRAS IMPORTANTES **55**

IV.-BIBLIOGRAFÍA COMENTADA **57**

PRÓLOGO

Estoy seguro que si alguno de los títulos de la colección "A fuego lento" hace honor al epígrafe, es este. No quiero confesar cuándo me dijeron que escribiera este Cuaderno, aunque no tengo rubor en confesar que lo entrego a mediados de Febrero del 2003. Siempre admiraré, a partir de ahora, "la paciencia revolucionaria y patriótica" –que dirían los viejos sandinistas– que han tenido hacia mi los amigos y amigas de la Vocalía de Formación de la Plataforma, especialmente Luis Aranguren.

En el intermedio, y entiendo que suena a justificación, muchas de las tareas desarrolladas han tenido que ver con la coordinación, y diríamos que han servido para cocinar lentamente y con mimo este plato que se ofrece a todos y a todas, con la voluntad más sincera de que aproveche y genere nuevas energías.

Creo que la coordinación es una de las asignaturas pendientes más troncales del desarrollo comunitario; y creo que la descoordinación existente en tantos sitios y a tantos niveles, es una expresión metodológica que refleja que estamos todavía en la etapa del acné juvenil en la construcción de una democracia participativa, consensuada, interdependiente..., donde los unos y los otros tengamos voz, voto, importancia, presencia, decisión , organización y movilización.

La descoordinación de programas, recursos y políticas de acción es más que un simple problema de gestión. Es, sobre todo, y refleja un problema de sen-

tido, un problema de identidad. Lo que está en juego es un modelo de gestión comunitaria que traduce un sentido de "lo comunitario", de "lo democrático". Es el pulso entre la sinergia y el atomismo, entre la visión inteligente de lo compartido y el enanismo de "lo mío" como único o principal elemento de referencia, entre el proceso de sumar diferencias o la decisión de excluir lo de los demás porque no es relevante.

Poco a poco, tenemos que ir recogiendo "el chapapote de la descoordinación" que inunda muchas playas, acantilados, paisajes y ecosistemas bellísimos y frescos –lo vamos haciendo ya–, y suplirlo por la globalización de la coordinación, como estrategia inteligente que nos enriquece a todos y ayuda a que salgan hacia afuera caras de la vida y dimensiones de nuestra personalidad individual y colectiva que expresan lo mejor de nosotros mismos.

Me encantaría que este Cuaderno de la colección "A fuego lento" nos ayude un poco en este esfuerzo.

INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ PINTAMOS EN ESTE ESCENARIO?

1. FORTALEZA ECONÓMICA...

España está situada en una clara posición de vanguardia en el panorama económico mundial.

Con una renta per cápita cercana a los 15.000$ por habitante y año, se ubica entre las quince naciones más ricas del mundo, y aunque ha descendido notablemente en los últimos años en indicadores importantes de política económica y social, sigue siendo el sexto o séptimo país inversor mundial con un protagonismo absoluto de sus inversiones en América Latina; es el noveno país consumidor de energía; el segundo en transplantes de donaciones de órganos; el segundo en esperanza de vida y en consumo farmacéutico; y el cuarto país del mundo donde se consumen más productos para no engordar o se desarrollan terapias y programas con este mismo fin. Hace algunos años, la revista The Economist, haciendo uso de 31 indicadores económicos, culturales y políticos, llegó a decir que España era el tercer país del mundo donde mejor se vivía.

Finalmente, es también uno de los países del mundo con una tasa más baja de mortalidad infantil y bajísima en cuanto a malos tratos y abandono a la infancia. Y muestra todavía una notable cohesión y solidaridad intrafamiliar en comparación con otros países del mundo y de Europa.

2. ...PERO IMPRESIONANTE DEBILIDAD COMUNITARIA Y PARTICIPATIVA.

Sin embargo, sólo un 6% de ciudadanos y ciudadanas españoles trabaja en tareas en beneficio de la comunidad con una cierta permanencia o reconoce tener un papel activo en la asociación o colectivo en el que participa o con el que colabora. El 88% de los españoles y españolas no tiene ningún tipo de pertenencia asociativa organizada, y el 94% o 95% no participa activamente en ninguna causa social, cultural, educativa, artística, ecológica, de género, etc. ¿Cómo es, entonces, la vida diaria de muchos españoles y españolas? ¿Cuáles son las tareas cotidianas de muchos de nuestros ciudadanos? Pues, levantarse, trabajar, comer, trabajar, televisión, dormir. Levantarse, trabajar, comer, trabajar, televisión, dormir... y así día tras día. De tal manera que para muchos lo que diferencia el Lunes del Miércoles, el Martes del Jueves..., es únicamente, o sobre todo, el programa de TV que se consume pasivamente por la noche.

¿Qué significa esto? Que en España, uno de los países más ricos del mundo, existe un desarrollo muy fuerte del poder económico, del poder político, del poder legislativo, del poder judicial y del poder mediático, pero existe un infradesarrollo de la potencia social. Significa que en España, uno de los países más ricos del mundo, existe una escasa cultura de la participación y de la colaboración comunitaria, una débil solidaridad de oferta, aunque la solidaridad de demanda sea muy fuerte, porque son muchísimos los españoles que desean y exigen que el Estado cubra y se preocupe por el desarrollo de los derechos sociales y comunitarios de sus ciudadanos.

Este es para mí el problema más grave de nuestra democracia, aunque reconozco que el problema del terrorismo es el que más nos convulsiona y nos rompe el alma. Aparentemente somos un cuerpo grande y vistoso. Pero una radiografía bien hecha de nuestra vida cotidiana, nos revela una posición de debilidad crónica: es un cuerpo con mucha carne, pero con

poco esqueleto. **A mi juicio la asignatura pendiente más grave en la construcción de nuestra democracia es la escasa vertebración de nuestra sociedad civil,** nuestro bajo nivel de participación comunitaria y el impresionante desarrollo de la cultura de la satisfacción que hemos conseguido.

Y cuando hablo de "cultura de la satisfacción"–esta expresión es del premio nobel de Economía John Galbraith– me refiero a esa convicción latente de que la abundancia es entre nosotros un derecho adquirido, y el resultado de un modelo de organización y funcionamiento social inteligente, de un trabajo, **que tiene en la abundancia su justo logro.** España, EEUU, gran parte de Europa..., eso que se llama el "Norte Desarrollado" y que a partir del 11 de Septiembre del año 2001 muchos califican como el "Norte civilizado", viven inmersos en la cultura de la satisfacción, que es la cultura del consumo, y no sienten la necesidad de cambiar. Tenemos un mercado voraz, perfectamente organizado para complacernos, tranquilizarnos, y para responder sobradamente a todas nuestras necesidades, apetencias y caprichos, y son muchos, muchísimos los ciudadanos que sienten la necesidad de consumir más para sentirse más protegidos. A muchos que les va bien, quieren que les vaya todavía mejor. Muchos que viven con notable desahogo, se oponen enérgicamente a todo lo que pueda suponer un peligro no de toda su comodidad, sino de una pequeña parte de ella. Por eso, nuestra cultura de la satisfacción y del consumo, es reacia a cambios estructurales y sólo tolera pequeños avances y cambios estéticos. Y aunque somos cada vez más los que protestamos contra el hambre, la pobreza, la exclusión social de miles de millones de seres humanos, el deterioro ambiental y el crecimiento absurdo del abismo de la desigualdad entre unos y otros; y aunque somos cada vez más los que manifestamos con insistencia una seria preocupación por nuestro futuro y el de nuestros hijos, lo cierto es que no constituimos todavía ninguna amenaza para la mayoría electoral.

COMO PRIMERA IDEA, *que contextualiza todo este trabajo sobre la coordinación de la acción voluntaria, me parece interesante resaltar el enorme desequilibrio que existe entre el hiperdesarrollo económico, político, legislativo y mediático de nuestra sociedad y el infradesarrollo de la participación comunitaria de nuestra propia sociedad.*

3. ¿QUIÉN SE MUEVE AQUÍ DESDE LA LÓGICA DE LO COMUNITARIO?

Como segunda idea marco, apunto lo siguiente.

El primer poder, el Estado, se mueve desde la lógica de la legalidad, pero todos sabemos que una cosa es "lo legal" y otra cosa es "lo justo". Hay muchas decisiones, sentencias, mandatos y normas de acción que son legales, pero no son justas. Además, la lógica de la realidad no se agota, ni mucho menos, en la lógica política o en la lógica de la Administración, donde todavía existe, con frecuencia una impresionante funcionalización de lo técnico a lo político.

El segundo poder, el Mercado, se mueve desde la lógica de la plusvalía, o sea, desde el principio de ganar lo más posible en el menor tiempo. Ahora, incluso, el Mercado se apunta a la bandera de la solidaridad, y la ha convertido en una de sus principales vedettes, como imagen de marca, generando un impresionante caleidoscopio de presencias curiosas, imaginativas y agresivas que tienen como objetivo estratégico trasmitir la idea interesada de la contribución del Mercado al desarrollo social, artístico, ecológico, cultural y ciudadano de las comunidades, a la lucha contra la pobreza y el dolor humano, y al desarrollo de los pueblos.

Pero, ¿quién se mueve desde la lógica de lo comunitario, que no se reduce ni se identifica con la lógica de la plusvalía ni con la lógica de la legalidad? ¿Quién cuida y potencia la lógica de lo comunitario, la creación de redes de solidaridad, la creación de ciudadanía, desde las que se trabajen los procesos socioculturales y de desarrollo de nuestras comunidades, que son procesos necesariamente largos, lentos y correosos?

Yo creo que la sociedad civil organizada debe tener no un papel exclusivo, pero sí un gran protagonismo en todo lo que llamamos **alternativas de potencia social.** Y en este sentido, la sociedad civil organizada y asociada en España es todavía muy débil y, por otro lado, existen escasas políticas de reforzamiento y potenciación de la cultura de la participación, porque un amplio sector del poder político mira en otra dirección y tiene miedo a la autonomía de una sociedad organizada que se mueva desde la lógica de lo comunitario.

4. PERO LO QUE NOS HACE TODAVÍA MÁS DÉBILES ES LA DESCOORDINACIÓN.

Todo lo anterior es interesante para contextualizar el contenido de nuestro Cuaderno.

Pero hay una última idea que es la que vamos a desarrollar a lo largo de todas las páginas siguientes y que ahora sólo enumeramos: es una pena que seamos pocos, pero lo que nos hace verdaderamente débiles no es sólo ni principalmente la reducida cantidad de gente que está dispuesta a hacer algo en beneficio de la comunidad, sino el que o no estamos o estamos mal coordinados.

> EL ESPECTÁCULO *de descoordinación que se da entre instituciones, colectivos y programas de carácter educativo, asistencial, de cooperación al desarrollo...; la guerra de guerrillas entre las propias instituciones, áreas, servicios y grupos; la atomización de programas, colectivos y asociaciones, trabajando a veces, en una misma comunidad y en campos similares y sin que fluya entre ellos la más mínima coordinación informativa..., todo este escenario refleja que somos muy débiles y que somos poco inteligentes, porque queremos ser más jefes* Sioux *que indios.*

Mientras tanto es curioso ver cómo el Mercado, desde su lógica de la plusvalía, se coordina hasta con la competencia para generar nuevos productos, para repartirse territorios de influencia y para crear empresas nuevas y más fuertes.

Desde la descoordinación no se genera desarrollo y cultura; sólo se genera debilidad y marginación.

5. ¿QUÉ PRETENDEMOS CON ESTE CUADERNO?

Responder a este desafío. Ofrecer una especie de Unidad Didáctica sobre el tema de la coordinación en la acción voluntaria, que pueda ser, a la vez, fundamentación teórica y aporte técnico para trabajar con profesionalidad esta condición metodológica y de gestión necesaria.

No vamos a hablar de la coordinación como de un elemento estético que "conviene" aplicar a nuestro trabajo para "mejorar" sus resultados. Vamos a hablar de la coordinación como de una estructura estable e imprescindible de gestión que es necesario incorporar a la planificación y desarrollo de

nuestras iniciativas, y que debe ser perfectamente evaluable. Vamos a hablar de la coordinación como de una categoría metodológica, absolutamente necesaria para incorporar a nuestros modelos de gestión y de trabajo, y que discrimina cuando existe o no existe funcionamiento inteligente en un equipo, en una entidad, en una asociación o en una institución. Hablaremos de la coordinación como de un elemento normalizado en la planificación de nuestros programas, y por lo tanto, como de un indicador claramente evaluable.

Partiendo de esta idea y teniendo muy en cuenta la orientación práctica que hay que dar al contenido de este Cuaderno, nos proponemos cuatro objetivos con esta publicación monográfica:

1. S*ituar la coordinación en el centro de la gestión de nuestras entidades y programas de acción voluntaria*;

2. H*acer o favorecer que se realice un autoanálisis sobre el funcionamiento más o menos coordinado de nuestros equipos, programas y entidades*;

3. O*fertar y aprender ideas, herramientas y criterios metodológicos que pueden ser útiles para nuestra acción*;

4. I*niciar entre nosotros y nuestras entidades un debate común sobre la importancia y la necesidad de la coordinación para mejorar la eficacia de la gestión de la acción voluntaria*.

I.- CONTENIDO TEÓRICO

¿QUÉ ES LA COORDINACIÓN Y CÓMO APLICARLA?

1. DEJAR HABLAR LA REALIDAD.

1.1. El precio de la descoordinación.

Acabamos de decirlo: uno de los desequilibrios y carencias más graves en la organización inteligente de nuestro trabajo como voluntarios y voluntarias es la falta de coordinación.

¿Qué consecuencias se derivan, para nuestra organización y funcionamiento, de la descoordinación de recursos y programas que existe en muchos de los campos donde está presente la acción voluntaria?

¿Qué ocurre en un Ayuntamiento cuando no se da ni la más mínima coordinación –por las razones que sea– entre las Concejalías de Cultura y Educación, por ejemplo, o entre Bienestar Social y Participación Ciudadana?

¿Qué sucede cuando sobre un mismo grupo o colectivo– el Módulo de mujeres de una prisión, jóvenes adolescentes de un barrio marginal en situación de riesgo, comunidades de inmigrantes...– están interviniendo diferentes instituciones o asociaciones sin ninguna coordinación entre ellos?

¿Qué efectos produce la descoordinación entre asociaciones que trabajan en la misma ciudad y en los mismos campos, –por ejemplo, el mundo de las discapacidades psíquicas, el mundo de la atención a personas mayores, el mundo del desarrollo cultural...– sin que se articule entre ellos ninguna estructura de coordinación objetiva y periódica?

¿Qué consecuencias se derivan de la descoordinación entre los profesionales de un mismo equipo multidisciplinar que está trabajando en un mismo programa social, educativo, de género...?

La observación de estas disfuncionalidades en escenarios y en ámbitos distintos de la acción voluntaria, me ha llevado a esta conclusión indiscutible: *la descoordinación, en sus múltiples formas y variedades tiene efectos perversos.* Enumero algunos de ellos:

- Genera competitividad y rivalidad entre colectivos, luchando por la consecución de unos recursos económicos y de una imagen de marca que comporte ventajas o prebendas frente a los demás;
- Provoca aprovechamiento y consecución autista de los escasos recursos existentes, aunque esto comporte que otros se quedan sin ellos;
- Crea repetición de programas y de iniciativas sobre una misma población, y muchas veces, con idénticos o similares contenidos, dando la sensación de estar embarcados en una guerra de guerrillas;
- Genera dispersión y multiplicación de tareas;
- Desarrolla un activismo (a veces voraz) con bastantes dosis de desorganización, activismo derivado, entre otras razones de la necesidad de demostrar que hacemos más cosas y mejor hechas que los otros, sin respetar para nada el carácter lento y largo de los procesos educativos y de cambio social en los que debe ubicarse la acción voluntaria;
- Provoca una notable pérdida de recursos al no socializarse –ni frecuentemente conocerse– los recursos disponibles de los otros en el propio territorio o en el propio ámbito de intervención. Ocurre, tam-

bién que la descoordinación genera una multiplicación exagerada de los recursos necesarios para la ejecución de las actividades;

- Implica ausencia de comunicación, información y consulta mutua; ausencia de visión compartida y probabilidad enorme de valorarse y enjuiciarse las propias asociaciones y colectivos o profesionales desde el desconocimiento y estigma de los estereotipos;
- Asegura inestabilidad y precariedad en los programas que se desarrollan al no tener otros elementos externos de referencia con los que contrastar las cosas que se hacen y el sentido con el que se hacen las cosas;
- Facilita la dependencia excesiva de las instituciones que tutelan o financian los programas;
- Favorece la manía obsesiva de conseguir resultados inmediatos respetando muy poco la identidad de los procesos en el ámbito del desarrollo comunitario;
- Refleja o expresa la falta de carácter de signo, o sea, es un contrasigno si se tienen en cuenta los presupuestos ideológicos desde los que se habla y el modelo deseado de mundo que se intenta construir con la acción voluntaria.

De forma más específica, he visto que cuando se trata de la falta de coordinación al interior de un equipo de trabajo, frecuentemente se recurre a la posición que se tiene en la estructura piramidal para delimitar y definir el propio territorio y las propias responsabilidades frente a los demás, se agrava la ausencia en la delimitación de funciones y las consecuencias que se derivan de esto, se acentúa el desequilibrio en el reparto de trabajo (unos con una carga excesiva y otros muy, pero que muy relajados), y sobre todo, aumentan las actitudes de desconfianza.

Cuando se trata de falta de coordinación con otros equipos o profesionales de la zona he visto que, además de lo dicho anteriormente ni hay ni se elaboran programaciones conjuntas; las relaciones entre unos y otros son muy

puntuales y coyunturales; no se delimitan con claridad las funciones o los campos de actuación y quedan sin cubrir ámbitos de trabajo.

Finalmente, he palpado frecuentemente que la coordinación con los Ayuntamientos está sometida a amenazas y riesgos: la funcionalización de lo técnico a lo político; la dificultad para evitar que salpique hacia afuera la descoordinación interna de los propios servicios municipales; la priorización de la cantidad sobre la calidad; las consecuencias que comportan la resolución de unos presupuestos tardíos; la inestabilidad laboral que se genera al depender de unos programas municipales que no garantizan su perdurabilidad durante toda una legislatura; la búsqueda de resultados inmediatos; los problemas derivados de las rivalidades locales y localistas; las consecuencias que se derivan del escaso interés que tienen muchos ayuntamientos por coordinarse con la sociedad civil, a quien frecuentemente utilizan de manera instrumental, en el sentido de no respetar los ritmos de los procesos, de ofertar temas no demandados, de imponerles la ejecución de unos programas que dichas asociaciones ni planifican ni evalúan, etc,etc.

1. 2. La descoordinación y el voluntariado instrumental.

Todo este puzzle de observaciones y de datos confirma y verifica la afirmación que aparece en las primeras páginas de este Cuaderno: lo que nos hace verdaderamente débiles y lo que refleja nuestra debilidad no es que seamos pocos: es que estamos mal coordinados.

Si a la falta de cultura de participación social y comunitaria a la que nos hemos referido anteriormente añadimos ahora la falta de cultura de la coordinación o la sobredosis de autismo con la que actúan muchas instituciones y colectivos, y añadimos además la falta de cultura de eficacia de la gestión en la acción voluntaria con el que actúan muchos voluntarios y voluntarias, nos

encontramos con que el aumento considerable en el número de voluntarios en España, no habla directamente de un aumento en la participación social y comunitaria en esa misma proporción.

> HOY HAY, *sin duda, más voluntarios que hace años; sin embargo, no tengo ninguna seguridad de que haya más participación social y comunitaria. Entre otras cosas, porque se está utilizando muchas veces al voluntariado como un "kleenex" que se usa y se olvida, sin conexión, sin procesos, sin coordinación con nada ni con nadie.*

Hoy se está utilizando el voluntariado, sobre todo el voluntariado social, como una boutique de prestaciones; se está fabricando o se ha fabricado ya un voluntariado ideológicamente gris y realizador de tareas puramente instrumentales y finalistas; hoy se está utilizando a muchos voluntarios como meros ejecutores de lo que otros diagnostican, programan y evalúan, olvidándose de una forma olímpica que lo que define la identidad del voluntariado no es únicamente la ausencia de ánimo de lucro, sino también, el proyecto social que se intenta construir y el modelo o la metodología de autoorganización, gestión y funcionamiento desde la que se actúa, –y aquí entra de lleno la coordinación–.

Hay muchos voluntarios que hacen muchas cosas, pero su participación interna en los procesos de desarrollo comunitario es muy escasa y es bastante ineficaz, porque su presencia en los programas es muy coyuntural, porque se desarrolla sin coordinación estable con nadie o con casi nadie, y porque no existe el soporte de un proyecto de trabajo y de cambio social largo y lento.

No lo olvidemos: no es suficiente no amar el dinero para cambiar el mundo. También sin amor al dinero se pueden hacer, y se desarrollan estrategias ineficaces que queman a la gente y no resuelven casi nada.

1. 3. La coordinación/descoordinación con la Administración Pública.

El desarrollo de la calidad de vida de nuestras comunidades, exige intensos esfuerzos de coordinación y de trabajo conjunto entre la Administración Pública y la sociedad civil organizada; en todos los ámbitos, en todos los territorios, a todos los niveles. Y es que uno de los elementos más novedosos en la figura contemporánea del voluntariado ha sido su creciente institucionalización (con su inevitable regulación jurídica) como consecuencia de la creciente intervención estatal en este ámbito y de la derivación ingente de programas, tareas y responsabilidades de todo tipo que la Administración Pública pasa a las ongs y organizaciones de acción voluntaria.

Esta relación se está llevando a cabo, en general, con una escasa coordinación entre ambas partes, con una notable relación de dominio y de desigualdad. ¿Por qué? Creo que porque no se ha contextualizado con claridad cuáles son los principios que deben regular las relaciones entre el voluntariado y la Administración.

Creo que estos principios deben ser el de complementariedad y el disidencia.

Complementariedad significa que la Administración Pública y la sociedad civil organizada no pueden funcionar como si fueran los polos de una contradicción. Ser complementarios con la Administación, no significa suplirla irremediablemente allí donde ella no quiere o no puede llegar, ni significa remediar benéficamente la injusticia que ella crea o mantiene, sólo porque nos da dinero o porque subvenciona la actividad que desarrollamos. Complementariedad no es ser sólo meros ejecutores de procesos y programas que la Administración decide por su cuenta, planifica y evalúa de forma autista. Ni es aceptar acríticamente el principio mercantil de que la Administración paga y la sociedad civil ejecuta.

Complementariedad significa que el espacio de colaboración entre la sociedad civil y la Administración Pública no se reduce sólo a la realización mecánica de los programas, sino también a la planificación, gestión y la evaluación de las iniciativas y programas que se ejecutan. Y significa, también, que en la medida de lo posible, no podemos duplicar descoordinadamente sobre una misma comunidad los programas, los recursos y las iniciativas... sólo por la razón razonable de que unos nacen del Ayuntamiento, otros de la Consejería, otros de la Asociación X y otros de la Parroquia Y, dando la sensación de estar metidos en una guerra de guerrillas sin sentido.

Creo que la Administación Pública, en relación y en contraste con la propia sociedad civil organizada, tiene la obligación de diseñar las líneas estratégicas de la política social, asistencial, cultural, educativa... de nuestro entorno, y las organizaciones sociales y ciudadanas que trabajamos en estos ámbitos, tenemos la obligación política de respetar ese marco –aunque sea desde la disidencia– sobre todo si ha sido una política previamente consensuada, para no generar en las comunidades desconciertos atroces, contradicciones y para ir creando poco a poco redes cívicas que sean referencia para la ciudadanía.

Decíamos también que, el segundo principio que debe regular las relaciones entre la Administración Pública y la sociedad civil es el de la disidencia. Precisamente, porque no puede identificarse lo legal con lo justo; precisamente porque no puede hablarse de la Administración como fuente de solidaridad, sino en el mejor de los casos como espacio de igualdad legal, la sociedad civil..., tiene que ejercer una colaboración disidente con la Administración Pública. Esto no significa anatematizar el poder político ni mantener el absurdo convencimiento de que todo lo que hace la Administración es malo o impuro, frente a lo de la sociedad civil que es lo bueno o siempre mejor. El principio de disidencia tampoco legitima ejercer una crítica mordaz hacia la administración ni negar el principio de dicha colaboración, si no ha existido previamente un esfuerzo de información, o de colaboración y trabajo conjunto.

Para mí, la disidencia es sobre todo, un principio ético que tiene una traducción metodológica y que se manifiesta, por ejemplo, en la elaboración de determinados análisis de la realidad que partan siempre de las necesidades reales y de las verdaderas demandas y expectativas de los usuarios y destinatarios; en la opción por determinados proyectos e iniciativas dejando aparcados otros; en mantener una preocupación especial por los intereses de las minorías y por la defensa de los derechos de los pobres; en trabajar expresamente la educación y la cultura de la participación; en la no subordinación de nuestro movimiento u organización a ningún partido o institución política; en la exploración imaginativa de nuevas formas de financiación que permitan disminuir progresivamente la dependencia de las subvenciones públicas; en la participación activa en la elaboración de los programas de desarrollo comunitario de las comunidades con las propias asociaciones y redes implicadas en el territorio; etc.

Creo que no hay posibilidad de coordinación entre la Administración Pública y la acción voluntaria, sino se define con claridad este marco.

2. NATURALEZA E IDENTIDAD DE LA COORDINACIÓN.

EL DICCIONARIO de la Real Academia de la Lengua dice que coordinarse es " disponer las cosas metódicamente", y también, "concertar medios, esfuerzos, etc... para una acción común".

> LA COORDINACIÓN, *en nuestro marco sociocultural y comunitario, sería el proceso y el trabajo de ordenar, acordar, pactar y convenir entre varias partes un conjunto de esfuerzos, recursos, iniciativas y planes que nos conduzcan a la ejecución de una acción común o a la consecución de un objetivo común aceptado por todos.*

La fuerza y la inteligencia de la coordinación no nace del hecho mismo de "estar reunidos", sino del planteamiento inteligente que supone querer relacionar elementos diferentes sin que ninguno pierda su identidad. Un conjunto de profesionales o de asociaciones distintas, con una mínima coordinación, pueden realizar tareas complejas y de mayor alcance que el de una persona o asociación aislada. Al manejar más información, pueden fundamentar más y mejor sus decisiones, cuentan con mayores referencias y pueden rectificar mejor sus errores; en el desarrollo de sus acciones y programas, no dependen tanto de los ritmos personales de cada cual o de cada asociación; entre agentes comunitarios mínimamente coordinados, se impone un sistema de autocontrol o control de calidad colectivo; el grupo de profesionales o asociaciones coordinado aporta más y mejores soluciones a los problemas, y sus acciones pueden tener un efecto multiplicador, etc, etc.

La coordinación en el marco de la acción voluntaria no puede ser consecuencia del liderazgo –impuesto o no, pero ejercido– de uno sobre los demás, sino de saber descubrir y ejercitar el liderazgo de cada cual. Dicho de

otra manera, no se trata de reclamar la aparición o la existencia de "hombres 10" o "mujeres 10", de "asociaciones 10" o de "ongs 10"; no se trata de imponer una asociación sobre las otras, y como consecuencia de esto, sacar adelante el desarrollo de la actividad o el programa convenido. Hay coordinación si hay sumatorio: tú que aportas 2, más tú que aportas 3, más tú que aportas 6, más tú que aportas 2... igual a 100.

Y desde luego, la existencia de un eje común de referencia que les da sentido. Ese eje común puede ser la consecución de un mismo objetivo genérico (p. e. mejorar la calidad de vida en una prisión) o específico (mejorar el autoconocimiento de sus propios derechos por parte de los inmigrantes), una misma visión compartida (asociaciones feministas se coordinan en la organización de programas de educación no sexista), la convicción de que la unión hace la fuerza (a pesar de las diferencias constatadas), la solución de un problema concreto, etc.

3. LA COORDINACIÓN, CUESTIÓN DE TÉCNICAS Y ACTITUDES.

LA COORDINACIÓN no es sólo ni principalmente una cuestión de **técnicas;** es también una cuestión de **actitudes.** Hay gente que quiere y sabe coordinarse; hay gente que sabe y no quiere coordinarse; hay quien no sabe pero sí quiere coordinarse,y finalmente, todos conocemos a más de una persona que ni sabe ni quiere coordinarse.

Y aquí entramos en un terreno resbaladizo, porque las actitudes de la gente tienen mucho que ver con su mundo de valores, con su educación, su cultura de la solidaridad, su nivel de inteligencia, la posición institucional que se tiene y la que se quiere tener, los intereses económicos que se defienden y los que se esconden, etc, etc.

Por eso es tan difícil la coordinación, porque es un tema de actitudes, de disposición personal. No es sólo ni principalmente una cuestión de metodologías, de técnicas o sistemas. La coordinación desde el punto de vista metodológico es, fundamentalmente, crear una estructura periódica y constante de reuniones. Nada más. Lo difícil es querer; lo difícil es sentir necesidad de ella; lo difícil es entender que desde la coordinación somos más fuertes y eficaces, aunque eso diluya una cierta dosis de protagonismos.

Conozco responsables de programas y de organizaciones de acción voluntaria importantes que no quieren coordinarse ni siquiera a nivel informativo, porque consideran que trasmitir información es perder poder. Conozco responsables de instituciones y asociaciones que necesitan un hiperprotagonismo en su gestión, y piensan que la coordinación puede ser en muchos casos o puede interpretarse como un signo de debilidad. He sido testigo de como la enemistad o el enfrentamiento personal entre profesionales o responsables políticos, ha salpicado a los programas que se han desarrollado después, sin ningún tipo de coordinación y con escasa racionalidad. He si-

do testigo, frecuentemente, de cómo agentes comunitarios afirman que eso de la coordinación, es algo "muy cansino", exige "muchas reuniones" y, en última instancia, es algo poco eficaz.

Veo que poco a poco, asociaciones de acción voluntaria que trabajan en los mismos ámbitos, están siendo capaces de transferirse información de manera sistemática y organizada; en algunos casos, están siendo capaces de elaborar y desarrollar conjuntamente un programa, aunque luego cada institución lo hace desde su propia identidad y con su propio equipo.

Este ejercicio de inteligencia comunitaria está suponiendo una mejora grande en la eficacia y eficiencia de lo que se hace.

4. LA COORDINACIÓN COMO PROCESO.

Cuando hablamos de coordinación no nos referimos a circunstancias puntuales, coyunturales o dispersas que dependen de situaciones más o menos subjetivas y ocasionales, como "me coordino contigo porque somos amigos, aunque nuestras instituciones no se entiendan entre sí", o "aprovechando que me encuentro contigo en la parada del autobús, te informo de esta iniciativa que vamos a desarrollar", o "nos coordinamos mientras dure esta situación de emergencia". No niego el valor y la importancia de estas "coordinaciones ocasionales", ni niego la inteligencia de ejecutarlas cuando se dé la ocasión. Sencillamente, no nos referimos a ellas.

Nos referimos **a la coordinación como proceso de creación de una red de relaciones que nos conducen a conseguir unos objetivos comunes.** Me refiero a la capacidad de crear procedimientos de entendimiento mutuo ágiles y eficaces para desarrollar un programa y conseguir determinados fines. Me refiero a la organización de un conjunto de fases y de iniciativas que sirven para encontrarse, desbloquearse y entenderse y que no puede ventilarse en un encuentro, en un día o en un momento, sino que necesita tiempos largos, a veces, muy largos. Me refiero a un progreso gradual, estructurado en niveles sucesivos... Esto no es algo que llueve del cielo; es algo que nace de la tierra.

Este proceso de interrelación e interdependencia nunca es lineal –como no es lineal ni mecánico ningún proceso de relación humana–, y sólo puede darse si se garantizan las condiciones a las que vamos a referirnos en el apartado siguiente. cuando hablemos de condiciones necesarias para que se dé la coordinación.

Finalmente, y en este marco de la coordinación como proceso, tenemos que decir que hablamos de coordinación de programas. No hablamos de coordinación de sentimientos (los sentimientos son vitales, no razonables, y por

lo tanto no son objeto de coordinación), de coordinación de buenas intenciones, o de coordinación de deseos. Hablamos de la **coordinación de programas.** Y esto quiere decir dos cosas: en primer lugar, que si no hay programas de intervención expresamente elaborados, no hay coordinación, porque los elementos de interacción y de contraste son los programas mismos (nos coordinamos en base a programas, no en base a declaraciones o intencionalidades). Y en segundo lugar, que o la coordinación se materializa también en un programa o en un plan de coordinación, o se ve reducida a un juego de intenciones poco operativo.

5. CONDICIONES NECESARIAS PARA QUE SE DÉ LA COORDINACIÓN.

Igual que ninguno de nosotros podríamos hacer un pan si no tenemos levadura, agua y harina (la sal depende de si nos importa más o menos el tema de la hipertensión...), y esas tres materias son condiciones necesarias e imprescindibles para su elaboración, de la misma manera no puede darse coordinación entre equipos, entidades o miembros de un mismo colectivo, si no se garantizan estas cuatro condiciones:

a. Ser muy conscientes del marco organizativo en el que nos movemos. Las posibilidades de coordinación son muy diferentes en función de los modelos o marcos organizativos en los que actuamos.

Dicho de otra manera, no es ni funciona de la misma manera la coordinación en un Ministerio (estructura piramidal donde las relaciones profesionales son orgánicas y de mando y dependen del nivel consolidado que se tenga en la estructura jerárquica), que la coordinación en una comunidad cristiana de base o en una cooperativa de iniciativa social, donde las relaciones son, o deben ser, mucho más horizontales y donde en principio no existen "posiciones de poder" porque no debería existir "estructura de poder".

Es necesario saber y conocer las posibilidades estructurales de coordinación que tenemos según el modelo o la identidad organizativa que tiene nuestra entidad.

No hablo aquí de modelos buenos ni malos, mejores ni peores. Cada modelo sirve para lo que sirve.

Hablo de la inteligencia de no plantearse expectativas de coordinación que luego no pueden secundarse porque el modelo no da para más,

y de ver las posibilidades reales máximas de coordinación que tiene nuestra institución y el escenario en el que nos movemos, para luchar por conseguir esos niveles y no caer en ansiedades que generen posteriormente desánimo y desencanto.

b. La existencia de una clara delimitación de tareas y funciones, de tal manera que no estemos todos en todos, que es la forma más segura para que nadie esté en nada.

Si en una entidad de acción voluntaria, en un equipo o en un colectivo no existe un organigrama definido de tareas y funciones; o si existiendo tal organigrama, no aparecen claramente definidas en la práctica las tareas, responsabilidades y funciones de cada cual, es imposible la coordinación, porque no existen referentes fijos de los que partir (todo está diluido), porque no existen partes, espacios, contenidos u objetos de coordinación.

Cuando el agente de desarrollo local realiza de hecho, las tareas profesionales del trabajador social; cuando el educador se superpone al animador sociocultural; cuando diferentes profesionales repiten las mismas acciones sobre un mismo colectivo..., es que no hay clara delimitación de tareas y funciones, y se genera un desorden estéril.

c. Incluir la coordinación como un elemento normalizado, fijo e innegociable de la planificación operativa. De tal manera que cuando elaboremos un programa de acción voluntaria, sea en el campo que sea, siempre nos respondamos a estas dos preguntas: para el desarrollo de este programa, ¿con quién nos vamos a coordinar?, ¿a qué nivel? Es necesario insistir en que la coordinación no es un elemento estético o de conveniencia en nuestra gestión inteligente de la acción voluntaria. Es una condición necesaria que se deriva de la identidad misma del trabajo y del desarrollo comunitario que realizamos.

"Lo comunitario" no es sólo un principio ético; tiene una traducción metodológica en la coordinación como organización y cauce de sinergias...

d. La existencia de una estructura específica de coordinación.

Y esa estructura específica de coordinación, son dos cosas: **las reuniones y el equipo de coordinación.**

No hay coordinación virtual; no hablamos de coordinación carismática o de coordinación en el espíritu o en la intención.

La coordinación real son reuniones organizadas, planificadas y periódicas de coordinación (nos reunimos cada dos meses –los lunes de meses alternos– las entidades de acción voluntaria que trabajamos en la prisión para informarnos de las cosas que hacemos y los problemas que tenemos; nos reunimos los martes alternos el equipo de gestión de la asociación cultural; nos reunimos una vez al trimestre los concejales de cultura, servicios sociales, mujer, educación y participación ciudadana..., para coordinar programas, acciones y recursos...). Las reuniones serán presenciales, físicas, o serán a través de la red informática (correos electrónicos, videoconferencias...). Pero, no hay coordinación si no existe una serie organizada y planificada de reuniones fijas.

Y **la coordinación real es, también, el equipo de coordinación,** o sea, es Juan, Raquel, Fátima, Nieves o Mohamed Abdelasiz el que está delegado por nuestra asociación, entidad o colectivo para representarnos en la Coordinadora de Inmigración del barrio, o en la Red de programas de educación de adultos de nuestra ciudad, o donde sea cada cual. No hay, no puede haber en la coordinación, baile de rostros; no puede asistir el que está libre ese día o el que tenga menos trabajo o el que sea más simpático; no puede dejarse el rostro, la voz y el tono de la coordinación a la improvisación de cualquier momento.

6. LOS NIVELES DE COORDINACIÓN

ESTA FICHA TÉCNICA sobre los niveles de coordinación es muy útil y práctica. Para garantizar una coordinación efectiva, es necesario saber a qué nivel queremos coordinarnos; así evitaremos falsas expectativas y evitaremos plantearnos metas inalcanzables.

> SI HEMOS DICHO *anteriormente que la coordinación es un proceso, ahora afirmamos que es un proceso gradual, que tiene diferentes niveles, y que un ejercicio necesario de inteligencia organizativa consiste en definir con claridad en qué nivel de coordinación queremos movernos y con quién.*

Esta graduación significa que, normalmente, para llegar al nivel tercero, debemos haber pasado antes por el primero y el segundo. Pero, ¡cuidado!, no debemos otorgar a estos niveles ninguna valoración axiológica, o sea, el primero no es peor que el tercero, ni el segundo peor que el cuarto. Aquí funciona el principio de la realidad, y este principio nos dice que si hay condiciones para conseguir este o aquel nivel, lo más realista e inteligente es que nos quedemos en el nivel posiblemente alcanzable, no en el deseado.

6.1. Primer nivel de coordinación: nivel informativo.

Es el primer nivel y el menos exigente, de tal manera que si no se da siquiera este nivel, pues... no hay coordinación de ningún tipo.

Se trata de reunirnos (por ejemplo) una vez al mes –los primeros Jueves– las diferentes entidades que trabajamos en la prisión de Soto del Real, y de **informarnos mutuamente** de las actividades y programas que vamos a

realizar o de las actividades que ya hemos desarrollado en el mes pasado, o de contrastar qué tipo de problemas tenemos los unos y los otros, aunque unos trabajemos en el campo del derecho, otros en el ámbito de lo sociocultural, otros en el de la salud y otros en el de la preparación a la libertad.

Lo importante es entender que donde no hay información, sólo hay marginación. En función de esto, nosotros con nuestras *reuniones de coordi - nación informativa* establecemos un mecanismo preciso, fácil y útil para conocer lo que hacen los otros grupos y entidades, para que ellos estén informados de lo que hacemos nosotros, y para así animar a la participación a los destinatarios y evitar las repeticiones innecesarias y el derroche de recursos.

La coordinación gira en torno a la información: la socialización de la información como un recurso que nadie se guarda para sí, sino que se comunitariza.

Coordinarnos para que todos sepamos qué hacen, qué tienen, qué ofertan y cómo trabajan los demás; coordinarnos para intercambiar información sobre cosas comunes; coordinarnos para conocer cómo han resuelto los demás ciertas situaciones; coordinarnos para aceptar sugerencias concretas sobre algunas situaciones; coordinarnos para socializar la información sobre experiencias y procedimientos propios y ajenos...

6.2. Segundo nivel de coordinación: nivel de consulta.

Consiste en reunirnos de forma periódica para consultar con otras personas o grupos cualquier aspecto de nuestro programa. No nos obliga a aceptar las sugerencias recibidas, aunque es conveniente "cerrar" la consulta haciéndole saber a nuestros interlocutores las decisiones que hemos tomado respecto al asunto sobre el que le hemos pedido opinión.

Es un nivel superior de coordinación, porque la solicitud de consulta a alguien, significa automáticamente un plus de credibilidad, de confianza..., la suficiente como para consultar sin bloqueos una duda. Y además, no puede desarrollarse la consulta si previamente no ha existido una información detallada de lo que se hace y del contexto en el que se interviene.

Se trata de coordinarnos, por ejemplo, para valorar conjuntamente y contrastar entre todos la evolución de la demanda de nuestros usuarios, la aparición de nuevos perfiles de destinatarios, las urgencias y necesidades en el campo de intervención en el que nos movemos, los criterios más adecuados para solicitar subvenciones... Valorar conjuntamente y contrastar entre todos, por ejemplo, los nuevos procedimientos de atención o terapéuticos que cada entidad quiere iniciar en su trabajo con los sin techo, sobre todo si son importantes. Valorar conjuntamente y contrastar entre todos, por ejemplo, la conveniencia de plantear, como red, como coordinadora, y desde el punto de vista técnico, nuevas estrategias de intervención a nivel de política municipal o autónoma. Valorar conjuntamente y contrastar entre todos, por ejemplo, la conveniencia de definir como red el tipo de voluntariado que necesitamos y queremos y el que no necesitamos ni queremos...

Por supuesto este nivel de coordinación implica:

- conocer a la otra persona o grupo y confiar en su capacidad de aportar;
- no tener cerrado el asunto sobre el que se va a desarrollar la consulta;
- tener disposición para aceptar sugerencias.

6.3. Tercer nivel de coordinación: elaboración conjunta de programas.

Dos o más equipos o entidades se ponen de acuerdo para elaborar un programa determinado de acción voluntaria, aunque posteriormente no se comprometan a su ejecución conjunta, de tal manera que luego cada entidad lo

desarrolla con sus propios recursos, con su propio carisma, con su propia identidad y en su propio ámbito o espacio de influencia. La coordinación se refiere al proceso de elaboración conjunta del programa, con todo lo que eso implica.

Por supuesto, un nivel así de relación e interdependencia implica previamente, conocimiento y confianza mutua, visión compartida, tener un lenguaje común, haber recorrido ya un cierto camino, etc, porque esto no se consigue de golpe ni se establece por decreto, sino después de un proceso de entendimiento y encuentro que poco a poco ha ido dando buenos resultados.

Los ejemplos pueden ser miles.
Se trata de elaborar conjuntamente, por ejemplo, un programa de promoción, selección y formación del voluntariado que va a trabajar en el ámbito donde nos movemos; o de elaborar entre todos o entre varios un programa de reciclaje y formación propia; o de elaborar entre todos, o entre varios, un programa de conocimiento de nuevas experiencias y métodos de trabajo en otros países de nuestra área europea; o de elaborar entre las diferentes asociaciones culturales de nuestra coordinadora el programa de educación artística en el marco de educación de adultos; o de elaborar entre los diferentes colectivos que intervenimos en la prisión el desarrollo de la Semana Cultural que vamos a hacer en el mes de Mayo; etc, etc.

6.4. Cuarto nivel de coordinación: ejecución del programa.

Los equipos o entidades que hemos elaborado conjuntamente un programa de acción voluntaria, nos decidimos a ejecutar y desarrollar también conjuntamente este proyecto, que es hijo de todos.

Sin duda, este es un nivel de coordinación muy intensivo porque implica muchos previos conseguidos, y sobre todo, compartir la misma ideología,

mirar en la misma dirección, aunque se puedan tener después ámbitos de especialización diferentes.

La ejecución conjunta de un mismo programa elaborado y consensuado por diferentes entidades, comporta también, posiblemente, una cierta socialización de recursos y el abandono de un sentido posesivo de lo que se tiene como propio. Por ejemplo, si nosotros tenemos un monitor o un voluntario que trabaja muy bien los clubs de lectura, por supuesto está disponible para que trabaje con los destinatarios de otra entidad que ha participado en la elaboración y ejecución del programa, si es que es necesaria su intervención.

He conocido experiencias interesantes de este nivel de coordinación: diferentes entidades elaboran y ejecutan conjuntamente un programa de sensibilización de su entorno, sobre un problema grave, concretamente la prevención de drogodependencias en el barrio entre poblaciones de riesgo.
Otro caso: actualmente en el Módulo 11 de la prisión de Aranjuez, un equipo de profesionales de la calle contratados por el INJUVE , un equipo de profesionales penitenciarios y una entidad de acción voluntaria, han elaborado y desarrollan un programa piloto de preparación a la libertad con setenta jóvenes internos que van a salir a la calle en menos de un año.

Varias asociaciones culturales de Vallecas (Madrid) han elaborado y desarrollado conjuntamente desde hace dos o tres años un mismo programa de educación para la salud, en el marco de sus programas de educación de adultos y desarrollo comunitario.

6.5. Quinto nivel de coordinación: creación y uso conjunto de recursos.

Varios equipos o entidades, como resultado del proceso de coordinación anterior, crean un recurso común asumido por todos para el desarrollo del programa o de una parte cualitativamente importante del programa.

Este nivel de coordinación supone un alto nivel de confianza mutua en cuanto a fines, métodos, capacidad técnica de los agentes, y acuerdo en la valoración económica de los recursos y en el compartir su coste.

No nos referimos al caso de bastantes mancomunidades que exclusivamente por razones económicas –y en eso demuestran una gran inteligencia colectiva– han contratado, por ejemplo, una misma trabajadora social para los diferentes pueblos de la mancomunidad, o han comprado un camión de basuras que trabaja también en los diferentes pueblos de un mismo entorno.

Me refiero, por ejemplo, al caso de un nuevo equipamiento de atención, acogida y tutela a los sin techo (un nuevo piso, una granja terapéutica) que han comprado entre varios, o que ha comprado o construido una institución, implicándose el resto en la gestión de ese centro. O la creación entre varios de una cooperativa de iniciativa social, de producción o de consumo. O la creación, entre varias entidades, de un mismo equipo interdisciplinar de trabajo que atiende las necesidades de determinada población. O la creación, entre varias entidades, de un equipo de I+D, para profundizar en nuevas metodologías de intervención en el ámbito del voluntariado de las personas mayores.

Por deducción, podríamos decir que cuando dos o más grupos o instituciones deciden constituir una nueva entidad que cumpla nuevos objetivos, sin por ello sustituir a los anteriores grupos, se está realizando también este nivel de coordinación, sobre todo si el nacimiento de esta "nueva criatura" es el resultado de todo un proceso de trabajo conjunto desarrollado previamente. Por ejemplo, la creación de una mancomunidad de municipios, o una federación de asociaciones, o una plataforma de entidades, o a una asociación de empresas...

II.- PROPUESTAS DIDÁCTICAS

CLAVES PARA UNA PRÁCTICA INTELIGENTE.

Aunque he intentado que todas las orientaciones teóricas expresadas hasta ahora tengan una fácil e inmediata traducción operativa, quiero trabajar ahora, de forma especial, cuatro variables que presento como "fichas de trabajo". Fichas de trabajo contrastadas con la práctica, y elaboradas a partir de la práctica misma.

Creo que pueden ser de gran utilidad, porque se refieren a aspectos necesarios en el trabajo de coordinación.

1. LO QUE DEBE SER Y NO DEBE SER UN COORDINADOR.

¿Cuáles deben ser las funciones del coordinador/a del equipo, de la entidad, sea este un órgano unipersonal o una Comisión ad hoc?.

Antes de señalar estas funciones, quiero hacer caer en cuenta que no necesariamente deben recaer todas estas funciones de coordinación en una misma y única persona. Pueden transferirse a varias personas; pueden ser funciones rotantes; puede una persona desarrollar algunas de ellas, y otra persona (en función de su carisma o liderazgo natural) ejercer otras... Las variaciones son infinitas. Lo que no son negociables son las funciones en sì

mismas, o dicho de otra manera, para que un equipo o una entidad de acción voluntaria esté bien coordinada, es necesario asegurar el cumplimiento de estas tareas o perfiles que detallamos a continuación.

Debe quedar claro que el/la coordinador/a del grupo:

a. no es el jefe del grupo, el que tiene la última palabra;
b. no es quien recibe toda la información, y la distribuye arbitrariamente según su conveniencia;
c. no es un comisario político de nadie;
d. no es el psicólogo/a del grupo que debe resolver los problemas de relación o entendimiento de los demás;
e. no es el tapaagujeros que hace todo lo que los demás no quieren hacer o no hacen de hecho;
f. no es la persona del grupo que más sabe, la más creativa, la que más y mejor convence...

El coordinador/a es un compañero/a escogido del equipo (o varios) que tiene como misión facilitar el trabajo de todos, desarrollando las siguientes tareas:

- Conocer las capacidades de los miembros del equipo, o sea, conocer las cualidades, habilidades y destrezas que tienen los diferentes componentes, para que el desarrollo de sus trabajos se adecue lo más posible a sus posibilidades y capacidades;
- Conocer también las disponibilidades de tiempo y de recursos que tienen todos los integrantes;
- Evitar la duplicidad de tareas;
- Garantizar y asegurar la participación de todos en los procesos de toma de decisiones, sobre todo en

aquellos aspectos que se refieren a la organización y el funcionamiento del equipo mismo;
- Convocar las reuniones (ordinarias y extraordinarias) y asegurar su correcta estructura y funcionamiento;
- Asegurar y garantizar que la información funciona y llega a todos, de tal manera que nadie se pueda sentir marginado o desconectado porque no recibe la información o la recibe inadecuadamente;
- Cuidar la formación individual y colectiva del equipo, observando atentamente las necesidades de formación y reciclaje del equipo y proponiendo momentos y formatos adecuados;
- Cumplir, en algunas ocasiones, una cierta función de mediación y de arbitraje en la resolución de conflictos internos, sabiendo que en última instancia el conflicto lo deben resolver las personas que lo viven como tal;
- Cumplir la función de representación del equipo o la entidad.

- En nuestro ámbito, como coordinadores de voluntariado o de formación o de cualquier otro Programa que se nos haya asignado en nuestra entidad,

  - ¿encajamos en el perfil que aquí se presenta?
  - ¿en qué andamos más despistados?

2. EL PAPEL Y EL SENTIDO DE LAS COORDINADORAS Y PLATAFORMAS LOCALES, TERRITORIALES, NACIONALES...

Han crecido mucho las plataformas y coordinadoras de ámbito local y territorial. También existen algunas plataformas y coordinadoras nacionales.

Aunque no es este el momento y el espacio para analizar las razones de este crecimiento (creo que en algunos casos ha habido razones interesantes de unir fuerzas para conseguir mejores y mayores objetivos, y en otros casos, el nacimiento de estas coordinadoras o plataformas se ha debido a protagonismos políticos, intereses coyunturales municipales, liderazgos personales...), sí es el momento para describir la utilidad y eficacia de estas redes, si consiguen un modelo de organización y funcionamiento adecuados.

Yo creo que, salvando las condiciones socioculturales de cada plataforma o coordinadora en función del ecosistema político y ciudadano en el que se encuentran, los objetivos y finalidades de estas plataformas locales y territoriales, deberían ser:

- Constituirse en espacio cualitativamente importante de intercambio de programas y experiencias entre todas o varias de las entidades que la componen.
- Constituirse en espacio cualitativamente importante de información general y específica sobre iniciativas, programas, métodos y técnicas de trabajo, líneas de subvenciones, nuevas coordinadoras y plataformas... Información producida a nivel europeo, nacional y sobre todo, territorial. Ser la mejor base de datos territorial

sobre las organizaciones y programas de acción voluntaria.

- Constituirse en espacio cualitativamente importante de organización de iniciativas formativas, de asesoramiento, asistencia y apoyo técnico...para todas las entidades, pero especialmente para aquellas entidades más débiles que lo necesiten.
- Constituirse en espacio de optimización y socialización de recursos, en espacio intercambiador de recursos entre unas y otras de las entidades componentes de la coordinadora, abandonando un sentido posesivo "de lo propio" que ni es comunitario ni es inteligente.
- Constituirse en un espacio cualitativamente importante de planificación y propuesta de nuevas iniciativas de ámbito local, para la propia sociedad civil y para la propia administración municipal o autonómica. De tal manera que la Coordinadora se convierte en un interlocutor privilegiado del debate político para la propia ciudadanìa y para la propia Administración.
- Constituirse en un espacio cualitativamente importante de unión y consenso para ejercer la disidencia respecto de la Administración, cuando sea necesario.

La experiencia me ha enseñado que estas Plataformas o Coordinadoras no funcionan si no se dan, al menos estas condiciones:

a) Una implicación real, no oficial, de las entidades/ miembros en el funcionamiento y organización de la Plataforma, otorgando, entre otras cosas, un poder real de representación y decisión a las personas delegadas.

¿Qué es lo que ocurre en muchas ocasiones? Que las organizaciones de las Plataformas, no están comprometidas. Que más que Coordinadoras de entidades son o funcionan como Coordinadoras de personas individuales, que en muchas ocasiones no saben qué hacer porque no se sienten delegadas por sus colectivos para tomar decisiones, y perciben en sus asociaciones un notable pasotismo.

He conocido Coordinadoras o Plataformas que han nacido por intereses personales, por intereses políticos, por ser más, por tener más peso..., pero ese crecimiento cuantitativo no ha ido parejo con una mayor coordinación o con una mejor gestión.

b) La existencia de un equipo o miniequipo técnico que tenga una dedicación suficiente a la organización y funcionamiento de la Coordinadora.

El intentar compaginar este trabajo con las tareas profesionales o voluntarias derivadas de la función que desarrollan en su propia entidad, hace que en bastantes casos, no se dedique el esfuerzo, la atención y el tiempo suficiente a la Plataforma, convirtiéndose en la cenicienta pobre de un deseo virtual de algo que "teóricamente" se valora, pero que en la práctica no se cuida ni se prioriza.

c) La existencia de un plan estratégico de la Plataforma, donde se planifique todo, o al menos, los aspectos más importantes relacionados, por ejemplo, con los servicios que se ofertan a sus socios, su captación de recursos, sus relaciones con las Administraciones, su posicionamiento político ante situaciones de su entorno y comunidad social, etc.

Observo que algunas Plataformas se han convertido en una ONG más, que funcionan a golpe de subvención conseguida. Y no sólo sin planes, sino –y esto es más grave todavía– sin criterios ni claridad sobre su identidad y su papel en el entorno en el que se mueven. Son carne de cañón para ser instrumentalizados por cualquier político que asegure una financiación de medio pelo.

Además, al no tener un Plan propio de acción y trabajo, le salpican gravemente todas las debilidades y problemáticas de sus socios..., demostrando en esto una debilidad crónica.

d) Además de la existencia de un equipo central, debe existir una estructura organizativa por comisiones, vocalías y grupos de trabajo desde donde se planifiquen y desarrollen las iniciativas y programas de la Plataforma. Estas vocalías y comisiones de trabajo, estarán formadas por voluntarios de las propias entidades.

En bastantes Plataformas no existen estas Comisiones de trabajo; en otras Coordinadoras que sí contemplan estas comisiones en su organigrama, no funcionan ni se reúnen. Esto hace que todo el peso de la vida y tarea cotidiana de la Plataforma caiga sobre los hombros de una o dos personas, de tal manera que la Plataforma es no lo que quieren sus entidades, sino lo que quieren o buenamente pueden sus técnicos. Ni hay cultura de producción colectiva, ni hay sentido de pertenencia, ni hay visión compartida, ni en última instancia, hay sentido de identidad.

> e) Finalmente, una definición clara de líneas y criterios objetivos de participación y compromiso por parte de las entidades que se asocian, estableciendo diferentes niveles de participación. El no cumplimiento reiterado y continuo de dichas condiciones, aceptadas por todos desde el principio, pueden y deben ser motivos de exclusión.

Este es un criterio básico de organización y pertenencia, difícilmente aplicable, porque muchos de los que nos movemos en este contexto comunitario y de compromiso social, tenemos una "moralina democrática" que nos impide excluir a nadie de nada, aunque se den formas de abuso, dejadez y pasotismo reiterado.

Una Coordinadora o Plataforma de entidades sin participación de esas mismas entidades, es como un jardín sin flores o una partitura musical sin notas. Y no podemos negar la evidencia de que verdaderamente no hay flores ni notas musicales. La participación puede ser gradual, puede tener mayor o menor intensidad, puede pasar por fases mejores y peores. Pero se da o no se da, existe o no existe, es visible o invisible. O por lo menos,

percibimos la actitud de cambiar, de corregir, de hacerse presente, de no prolongar *sine die* ese vacío.

Propongo que analicéis en qué grado se realizan los criterios que aquí se apuntan en relación con vuestra participación como organización en las coordinadoras y plataformas, ya sea en el ámbito local, autonómico, estatal o internacional.

Escoged una a una las coordinadoras y plataformas en las que estáis presentes y comentad los siguientes asuntos:

- ¿Existe una implicación real de la entidad en el funcionamiento y organización de la Plataforma o coordinadora?
- ¿Contamos con un plan de trabajo a medio y largo plazo en esta plataforma?
- ¿Se dan unos criterios claros de participación y compromiso por parte de todas las entidades pertenecientes a la Plataforma o coordinadora?

3. TAREAS DE LA COORDINACIÓN DE REUNIONES.

Estos días, mis compañeros de trabajo Fernando Cembranos y Jose Angel Medina, han estado corrigiendo las pruebas de su último libro, confeccionado por ellos a lo largo de más de un año y que lleva como titulo: Grupos Inteligentes (*Grupos Inteligentes.* Ed., popular. Madrid. 2003. Autores Cembranos F. y Medina J.A.). Es un libro formidable que analiza, describe, orienta, propone claves, da pistas, examina comportamientos, etc, sobre la dinámica, la estructura y la organización de los Grupos Inteligentes, o sea, de aquellos grupos humanos que, en cualquier ámbito en que se desarrollen, hacen o quieren hacer de su relación e interdependencia algo útil, provechoso, positivo...

Y en un capítulo extenso dedicado a la reunión, hablan de las tareas del coordinador o coordinadora de las reuniones. Esto es muy importante para nosotros, porque ya hemos dicho anteriormente que la estructura de la coordinación, en el contexto en el que la estamos analizando, son fundamentalmente reuniones; reuniones informativas, reuniones de consulta, de elaboración de programas, de evaluación, etc. Digamos que la reunión es la unidad de producción, la estructura básica de la coordinación de la acción voluntaria, tal y como la hemos entendido. Por lo tanto, asegurar y garantizar el buen funcionamiento de las reuniones, es un elemento muy importante para asegurar y garantizar que la coordinación marcha.

Y el buen funcionamiento de las reuniones depende, también, aunque no únicamente, de la consecución de una buena dinámica.

Por eso transcribo literalmente el apartado entero "Tareas de Coordinación" del libro **Grupos Inteligentes,** sabiendo que puede sernos de una gran utilidad. Es una formidable ficha de trabajo para saber coordinar y dirigir nuestras reuniones ordinarias y extraordinarias.

Tareas de la coordinación

Para conseguir transformar la inteligencia colectiva en productos en una reunión, la coordinación ha de realizar una serie de tareas. Cabría decir, más específicamente, que ha de resolver o hacer que se resuelvan una serie de cometidos. Es decir, la persona coordinadora tiene la responsabilidad de que las tareas se realicen, pero no debe hacerlo necesariamente ella.

Las tareas de la coordinación de una reunión son:

TAREAS DE LA COORDINACIÓN DE REUNIONES

- *Diseñar la reunión.*
- *Gestión de los trabajos previos.*
- *Introducción de temas.*
- *Proponer procedimientos.*
- *Orientar el tipo de pensamiento.*
- *Gestionar la participación.*
- *Proponer técnicas.*
- *Regular el tiempo.*
- *Controlar las desviaciones.*
- *Gestionar la continuidad.*

Diseñar la reunión

Recoge y prepara los temas de la reunión, establece el orden del día, define los productos asociados a cada tema (un acuerdo, un documento, un esbozo de plan, un repertorio de ideas), formula el procedimiento, y determina los tiempos.

Gestión de los trabajos previos

Prepara y hace que se realicen las fotocopias, los avisos, las invitaciones, las revisiones, los documentos, las reuniones departamentales o sectoriales, las indicaciones para el trabajo individual, etc.

Introducción de temas

Introduce y da sentido a los temas que se van a tratar y explica claramente al grupo los productos que tienen que salir de cada uno (acuerdos, ideas, planes...).

Proponer procedimientos

Propone la forma en que cada tema va a ser tratado, cómo se van a tomar las decisiones, cómo se van a formar los grupos de trabajo, cuándo se da por zanjada una discusión, qué se considera un repertorio suficiente de ideas, cuándo realizar un descanso, etc.

Orientar el tipo de pensamiento

Interviene para orientar el tipo de pensamiento a utilizar según la tarea que se esté realizando, acota los límites de los pensamientos, establece cambios de pensamiento, corrige los errores en el pensamiento, etc.

Gestionar la participación

Favorece la participación del grupo de forma efectiva, da turnos de palabra, invita a participar, controla los silencios, propone espacios para pensar, etc.

Proponer técnicas

Propone técnicas según la tarea (tormentas de ideas, ixd, pasado mañana) o según las necesidades del grupo (sensor, listar las alternativas, dividir al grupo en partes).

Regular el tiempo

Piensa en los tiempos necesarios para cada tema y producto, de forma que

no exista desproporción y controla el uso del tiempo en la reunión sin rigidez excesiva.

Controlar las desviaciones

Evita las desviaciones del tema tratando de que el grupo no divague y preste atención a cuestiones que no son objetivo del tema o de la reunión.

Gestionar la continuidad

Da a las reuniones la continuidad necesaria (qué se ha resuelto, qué no se ha resuelto, quién se hace cargo de una tarea, cuándo se hace la siguiente reunión) para que las reuniones del equipo sean un conjunto y no una mera sucesión de sucesos independientes.

EN DEFINITIVA, la coordinación comporta más tareas que la concesión del turno de palabra. Para una correcta realización de la coordinación es bueno dejarse guiar por el sentido común. Efectivamente, hay una buena parte de la coordinación en la que las tareas van resolviéndose de forma lógica, siempre y cuando haya una persona al tanto de esas soluciones. Es decir, en la coordinación de reuniones ocurre que el mero hecho de saber que alguien está al tanto de los tiempos o de las desviaciones en los temas, produce un efecto directo en la mejora de la regulación de los tiempos y en el control de las desviaciones por parte de la mayoría de los integrantes del grupo.

No obstante, es importante dotarse de una serie de recursos e instrumentos que permitan desarrollar esta tarea con solvencia.

También se puede utilizar la coordinación por defecto. Es aquella en la que quien coordina actúa sólo cuando se necesita. La reunión funciona sola, pero sólo en apariencia, ya que la persona coordinadora entra en acción cuando es preciso (un bloqueo, un cambio de tarea o un problema momentáneo). Sin embargo, esta coordinación sólo funciona en grupos muy pequeños, bastante

entrenados, que se reúnen regularmente y que tienen un hábito adecuado.
La coordinación de la reunión no tiene por qué concentrarse en una persona durante su realización, ni es necesario que la realice siempre la misma persona. Es más, es deseable la distribución de esta tarea entre los miembros del grupo.

Para distribuir la coordinación se pueden repartir los puntos de la reunión (cada punto lo coordina una persona), las técnicas, las reuniones (cada reunión la coordinan personas distintas), etc. En cualquier caso, la coordinación es una habilidad y, como tal, es algo que se puede aprender a hacer. Es decir, todas las personas de un grupo podrían hacerla. El contenido de la coordinación es siempre el mismo, las tareas anteriormente descritas, y los grupos pueden resolver su distribución de forma diferente.

Seguro que a cada uno de nosotros y de nosotras nos ha tocado o nos toca coordinar alguna que otra reunión. Hagamos una sencilla autoevaluación de nuestro trabajo a partir de las diez tareas expuestas más arriba. Comentémoslo en el propio grupo donde coordinamos o donde simplemente participamos.

- De las diez tareas expuestas, ¿en cuáles me veo con suficientemente cualificación y con la sensación (contrastada por otros) de que lo hago medianamente bien?
- De las diez tareas expuestas, ¿en cuáles me veo que lo intento pero no me sale, o me cuesta mucho o necesito pedir ayuda?
- De las diez tareas expuestas, ¿cuáles ni siquiera se me había ocurrido que eran importantes para la coordinación de una reunión?

III.- VOCABULARIO DE PALABRAS IMPORTANTES

- **Coordinación:** el proceso y el trabajo de ordenar, acordar, pactar y convenir entre varias partes un conjunto de esfuerzos, recursos, iniciativas y planes que nos conduzcan a la ejecución de una acción común o a la consecución de un objetivo aceptado por todos.

- **Proceso de coordinación:** el conjunto de fases sucesivas de encuentro, desbloqueo, organización de reuniones y superación de niveles que deben ir pasando los miembros de un equipo de intervención, o las entidades que intervienen en un mismo entorno comunitario, o los diferentes componentes de una plataforma..., para ir consiguiendo poco a poco una mayor y mejor coordinación.

- **Niveles de coordinación:** grados diferentes de intensidad en el proceso de coordinación que se pueden recorrer, sabiendo que el acierto no está en conseguir uno de los grados superiores, porque sí, sino en la inteligencia de asegurar el grado que sea, en función de las condiciones y posibilidades reales.

- **Actitudes de coordinación:** la coordinación es cuestión de técnicas (herramientas, habilidades y destrezas, métodos y sistemas de coordinación aprendidos) y de actitudes, o sea, de disposiciones del alma y de la voluntad que manifiestan el interés decidido por relacionarse e

interactuar con los demás miembros del equipo o con las otras entidades que intervienen en el mismo entorno. Por eso la coordinación es algo complejo; porque no es sólo una cuestión técnica que se aprende en un Taller. Es una cuestión de actitudes, y esto tiene que ver con nuestro mundo de valores.

- **Coordinadora o plataforma:** nos referimos al conjunto de entidades que forman, por propia voluntad, una red de relaciones y que interactúan entre ellas para la consecución de objetivos útiles y beneficiosos para sus componentes y para la sociedad civil en la que viven.

  Una coordinadora funciona como tal no sólo cuando tiene una organización adecuada, sino cuando existe un fuerte sentido de identidad y pertenencia entre sus miembros, cuando se da un determinado nivel de visión compartida y cuando se asegura un cierto nivel de corresponsabilidad de las entidades en la Plataforma, por encima del pago de su cuota como socio.

- **Funciones de coordinación:** las capacidades de acción propias del coordinadora/a, sabiendo que puede ejercerlas una persona (siempre la misma, o en rotación...) o varias, según la decisión del grupo.

Lo que es verdaderamente importante es que se lleven a cabo y se ejecuten las funciones de coordinación; es secundario –aunque a veces se haga de esto una cuestión sustantiva– quien las ejerce, sobre todo, si nuestra estructura organizativa es horizontal, o sea, las relaciones entre nosotros no son relaciones orgánicas o de mando, sino relaciones basadas en la igualdad de valor y consideración.

IV.- BIBLIOGRAFÍA COMENTADA

- CEMBRANOS F. Y MEDINA J. A., *Grupos Inteligentes.* Ed. Popular. Madrid. 2003.

Este libro que está en imprenta en estas mismas fechas, es un Manual formidable para el funcionamiento de los equipos y grupos de trabajo. Aporta muchas claves sobre interacción, reuniones, coordinación, dinámicas y trabajo en equipo, visión compartida, toma de decisiones, procesos de información, procedimientos horizontales de organización, creatividad grupal... Puede ser de una ayuda inestimable para nuestro trabajo voluntario.

- CEMBRANOS F; BUSTELO M; H: MONTESINOS D. *La animación socio - cultural, una propuesta metodológica.* Ed., Popular. Novena Edición. Madrid 2002.

Es un clásico en el ámbito de la animación sociocultural, y de la gestión inteligente y planificación de actividades y programas que se mueven en este ámbito. Las metodologías de análisis de la realidad, elaboración de programas, evaluación, etc que se presentan, son aplicables a la inmensa mayoría de programas de acción voluntaria que llevamos entre manos.

VARIOS

- *Quinto Congreso estatal del Voluntariado. Ponencias.* Ed., Junta de Castilla y León y Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales. 2002.

Mesa Redonda: *Experiencia e itinerarios del voluntariado.*

- He incluido esta referencia bibliográfica por el interés y aplicabilidad al tema de la coordinación del contenido de la Mesa Redonda a la que me refiero.

- ZUBERO I. En la Revista *Exodo.* "Cambio de siglo/Cambio de signo. El Voluntariado". Nº 54. Mayo-Junio 2000.
  "Solidaridad y voluntariado en un mundo insolidario", pag,17-22. Madrid.

- Formidable artículo de referencias históricas nacionales, en el que cuando se analiza la parte referida al momento actual, se insiste en la necesidad de la creación de redes, como una importante asignatura pendiente.

Nº 6 COORDINACIÓN Y ACCIÓN VOLUNTARIA

Es un hecho que el nivel de participación en este país es bajo. La cultura de la satisfacción va ahogando cierta sensibilidad hacia lo comunitario. Pero lo verdaderamente peligroso es el alto índice de descoordinación existente entre las organizaciones cívicas y entre éstas con las Administraciones Públicas.

En este cuaderno se ofrecen pistas concretas y audaces para hacer frente a una coordinación básica, que sea el reflejo de un querer construir juntos y de un proceso de creación de una red de relaciones y de acciones que nos ayuden a conseguir objetivos comunes, más allá de los particularismos de cada cual.

PLATAFORMA PARA LA PROMOCIÓN DEL VOLUNTARIADO EN ESPAÑA

Fuentes, 10 - 1ª Izda.
28013 Madrid
Teléfono: 91 541 14 66
Fax: 91 541 14 21
E-mail: ppve@arrakis.es
www.ppve.org

Con la colaboración de:

fundación Juan March