

2019

La importancia del Órgano de Gobierno de una asociación

Necesidad de actualizar los programas de voluntariado para reforzar la capacidad operativa de las asociaciones e incrementar su capital humano, paso previo para la constitución de juntas directivas dinámicas y competentes



Contenido

Importancia del Órgano de Gobierno	3
Composición y funciones.....	4
El voluntariado, base de las Juntas Directivas	5
Renovación de la Junta: garantía democrática	6
Necesidad de Juntas Directivas capacitadas	7
Un problema extendido: la dificultad de renovar	9
Analizando posibles causas	11
Algunas posibles soluciones.....	14

Importancia del Órgano de Gobierno

Toda asociación necesita de un órgano que la lidere

Toda asociación se crea por un grupo de personas que comparten objetivos, necesidades o intereses y acuerdan unir fuerzas para encontrar soluciones a problemas comunes. Normalmente, los mismos promotores de las asociaciones conforman las primeras juntas directivas de esas entidades, que serán las primeras responsables de poner a andar la nueva organización recién creada.

En esos primeros momentos, “el reparto” de cargos suele ser más o menos sencillo y aceptado casi de manera unánime, así como la asignación de tareas, si bien nunca ha sido infrecuente que todos los miembros de las juntas compartieran todo tipo de tareas y actividades. La ilusión (también las dificultades, por supuesto) de los inicios predomina entre las personas y aflora, como no podía ser de otra manera, el voluntarismo o la voluntariedad. De estos valores solidarios dependerá muy directamente el futuro de la asociación y, en todo caso marcarán la impronta no sólo de su actividad sino también de su filosofía y razón de ser.

Además de por ley, el órgano de gobierno es imprescindible para que la organización pueda avanzar (o por lo menos mantenerse vigente)

Un presidente, un secretario y un tesorero son los cargos establecidos por ley como mínimos e imprescindibles; de hecho, el requisito para poder constituir una asociación es que ésta sea promovida por un mínimo de tres personas. Es bastante frecuente que los promotores de la asociación sean alguno más o, por lo menos, traten de implicar a más personas para colaborar en la entidad pudiendo asumir diferentes funciones, entre ellas, formar parte de la junta directiva desempeñando los puestos que sean oportunos. Recordemos que no hay límite en cuanto a la composición de una junta (aunque la lógica recomiende un número más o menos reducido para poder ser operativa).

En cualquier caso, serán las personas que formen parte de las primeras juntas las que empujarán a la asociación, la harán funcionar y pondrán las bases para que pueda promocionar y desarrollarse buscando el cumplimiento de los objetivos perseguidos por esa asociación.

De un órgano de gobierno dependerá si la entidad es sólo papel, si está inactiva, se mantiene o tiene visión de futuro

De la capacidad, interés, voluntad, etc. de esas personas dependerá el futuro de la asociación, y aunque todos los inicios son difíciles y complicados, existe una amplia experiencia de éxito en todos los campos, incluido, por supuesto, el vinculado con el Alzheimer en particular y las demencias en general.

Sin embargo, no hay que olvidar que, muchas veces, tras la euforia inicial de la constitución, puede aparecer el desánimo y las energías disminuidas entre los miembros constituyentes, lo cual tendrá su reflejo en la propia asociación, es decir, su actividad (si es que alguna vez la tuvo) se irá viendo progresivamente reducida hasta llegar a la desactivación de la entidad, paso previo para su desaparición o disolución.

Así pues, la junta directiva, los miembros que la componen son el pilar fundamental de promoción y desarrollo de cualquier asociación, razón por la cual es básico que puedan contar con todas las oportunidades de apoyo, acompañamiento y formación que precisen para garantizar el futuro y la pervivencia de las entidades que lideran.

Composición y funciones

La ley de asociaciones y los estatutos definen la composición y funciones de las juntas directivas

La Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación define el marco normativo en que deben encuadrarse las asociaciones, incluidos los procedimientos a seguir para su constitución. En concreto, en su Artículo 7, al referirse a los Estatutos, hace mención expresa a los órganos de gobierno de cualquier asociación. En la inmensa mayoría de los casos, la propia ley sirve de guía para la elaboración de las actas constitutivas y de los propios estatutos (además, en internet existen millares de estatutos y de modelos para adaptar), por lo que puede afirmarse, casi con total seguridad, que los estatutos de las asociaciones constituidas son correctos. En consecuencia, todas las asociaciones establecen cómo son sus respectivas juntas directivas; y al estar los estatutos a disposición de todos los miembros de la asociación (pero igualmente pueden estarlo para la sociedad en su conjunto), también debería poder afirmarse que todos los socios conocen cuál es la composición y responsabilidades de la junta que lidera su entidad.

Debería asegurarse siempre un número mínimo de miembros que permita tanto la representatividad de la entidad (amplio) como las dinámicas de trabajo pertinentes (reducido)

Si bien son tres las personas que se necesitan para constituir una asociación, siempre es recomendable que, al menos una vez creada, se intente aumentar el número de miembros de la junta. Basta, efectivamente con que los tres cargos se cubran, es decir, toda entidad ha de tener un presidente, un secretario y un tesorero, pero se antoja interesante valorar la posibilidad de incrementar ese número. Hay entidades, por ejemplo, que cuentan con hasta tres o cuatro vicepresidencias y un número amplio de vocales; evidentemente, su interés dependerá del tamaño de la entidad, pero sí parece conveniente contar con al menos un vicepresidente que pueda sustituir al presidente en caso de necesidad, así como un número no muy amplio de vocales que puedan colaborar en las actividades propias de la organización, al tiempo que participar en las reuniones del órgano de gobierno; un número inferior a 10 es lo más adecuado para que las reuniones puedan ser lo más ágiles y productivas posibles.

Además de las establecidas en la norma (funciones tipo) las juntas directivas deben asumir responsabilidades de representación y defensa (externas), además de las propias de los equipos directivos (internas)

Ni la ley ni los estatutos definen más allá de las responsabilidades tipo; es decir, marcan las tareas básicas de gestión que una entidad debe observar para garantizar su funcionamiento en términos de representación y dirección (presidente), tenencia de documentación (secretario) y manejo de los fondos (tesorero). Pero estas actividades poco tienen que ver con la actividad que inspira u orienta a la asociación, es decir, con su razón de ser, mucho más técnica y especializada que las indicadas más arriba.

En consecuencia, será la asociación la encargada de dotar de actividad, contenido, funciones y responsabilidades a los miembros de la junta. Así es como comienzan, de hecho, prácticamente todas las asociaciones, con el trabajo voluntario de los miembros que las impulsan. Conforme las entidades van adquiriendo experiencia e historia, la actividad voluntaria de carácter técnico de los miembros de las juntas puede ir decreciendo en favor de la incorporación de profesionales

cualificados que asuman las responsabilidades propias de su especialidad, siempre bajo la tutela o dirección de la junta directiva.

Y aquí es donde hay que empezar a considerar el concepto de “equipo” o de “organización” o, en última instancia “equipo organizado”, en el que la junta asume la dirección de la organización, establece la misión, define el futuro de la entidad y se asegura de dotar a su personal técnico de los recursos y de las orientaciones precisas (más allá de las técnicas, también del “ideario” de la asociación) que les ayuden a alinearse con lo que la asociación es y aspira a ser.

Así pues, la junta directiva de cualquier asociación es la pieza clave que le da sentido y asegura el mantenimiento de la filosofía con la que fue creada.

El voluntariado, base de las Juntas Directivas

Las personas que conforman las juntas directivas son, con carácter general, voluntarias, emanadas de la propia estructura social de la entidad

En el mundo asociativo el voluntariado prima, es la razón de ser de las propias asociaciones, la voluntad de ayudar, el altruismo, el querer dar sin esperar nada a cambio... Y ese mismo voluntariado es el que compone las juntas directivas de estas organizaciones. Todo miembro o socio de una asociación puede ser elegible para ocupar cualquier cargo en la junta directiva.

De esta manera, cuanto mayor sea el tejido de socios y más dinámicos o activos sean éstos, mayores posibilidades de renovación de las juntas directivas habrá, de ahí que sea tan importante concebir e implementar programas específicos de voluntariado, pero no sólo en actividades o tareas de acompañamiento, sino también en aquellas otras de carácter más interno o de gestión de la asociación, como medio de implicar a los socios en la vida de la entidad, de entenderla como algo propio, que importa y en la que su papel es importante.

Aunque la ley lo permite, se recomienda no percibir remuneración alguna por el ejercicio de los cargos, si bien dicho ejercicio no debería representar una carga económica para las personas que lo ejercen

El ejercicio de los cargos de una junta directiva, además de ser una gran responsabilidad, se ejerce por que se quiere, por convicción, por, como se ha señalado antes, compromiso de los socios hacia su entidad para la que busca lo mejor. Nuevamente este altruismo es lo que avala la idoneidad de los dirigentes que no buscan el beneficio personal, sino el colectivo. Es importante recordar esto por cuanto la ley de asociaciones en su Artículo 11 establece la posibilidad/legalidad de que algunos cargos de las juntas puedan percibir algún tipo de retribución por el desempeño de sus funciones, ello bajo determinado tipo de condiciones.

Sin embargo, muchas asociaciones renuncian de manera explícita en sus propios estatutos a esta posibilidad, lo cual parece un acierto pues la no dependencia económica garantiza la ausencia de intereses en las personas que ocupan los cargos dirigentes más allá de los estrictamente corporativos o institucionales, lo cual afianza el compromiso con la asociación y no con el beneficio personal propio.

Evidentemente, y como en cualquier otra actividad voluntaria, lo anterior no significa que la asociación no deba hacerse cargo de los gastos que se puedan originar para los miembros de la junta directiva en el ejercicio de sus responsabilidades. En otras palabras, el coste que deben asumir los miembros de las juntas ha de ser siempre de trabajo, de dedicación o tiempo, nunca

económico. Un voluntario dona, invierte su tiempo y su trabajo; ninguna asociación debería permitir que esa inversión se viera gravada también por desembolsos económicos.

Formar parte de la junta directiva de una entidad podría ser considerado como “el techo” de cualquier socio voluntario de una entidad

Los programas de voluntariado de carácter interno, enfocados a la gestión a los que se ha hecho referencia antes deberían ser capaces de definir las oportunidades, pero también los itinerarios posibles para cualquier socio dentro de una asociación. Además, deben buscar la identificación de los socios con la entidad; si los socios no se sienten orgullosos de su organización, si no la sienten como algo propio, difícilmente su nivel de implicación o compromiso se verá reforzado.

Cuando alguien se siente parte de algo que verdaderamente importa, busca ayudar y contribuir en la medida de sus posibilidades para que ese algo sea cada vez mejor. Por ello, lo suyo sería que los socios considerasen formar parte de la junta directiva como la máxima aspiración que puedan tener en esa contribución a su entidad. De esta manera será la propia asociación la que salga ganando, pues a mayor compromiso/implicación de los socios, mayor dinamismo y capacidad de acción tendrá la asociación en su conjunto.

Renovación de la Junta: garantía democrática

La vitalidad de la junta directiva se relaciona con la vitalidad de la entidad

No puede entenderse una junta directiva sin su asociación y, a la inversa, no puede existir asociación sin su correspondiente junta directiva. Ambos conceptos, ambas realidades van permanentemente de la mano, retroalimentándose mutuamente; una buena junta directiva contribuirá a la mejora de su asociación, pero una junta mala o tóxica podrá conducir a la asociación hacia el abismo.

Y de ello han de ser conscientes los miembros -actuales y futuros- de las juntas directivas, pues está en juego algo mucho más importante que el “prurito personal” de pertenecer o formar parte de una junta directiva. Porque es un ejercicio de responsabilidad del que depende en muy buena medida el futuro de la entidad en su conjunto. Y si una asociación se ve limitada por su junta, no es sólo la estructura organizativa la que se pone en riesgo, sino, lo que es más importante, los socios o usuarios de los servicios o atenciones que presta van a ser los principales damnificados; y esto sí que resultaría una ironía: aquellos por los que se constituye la asociación pueden ser los principales perjudicados por una mala gestión de su junta directiva. En cualquier caso, es importante reflexionar sobre este punto.

Es importante evitar juntas perennes o de mandatos extensos

Por esta razón es tan importante que las juntas sean dinámicas, vitales, que sigan manteniendo la ilusión, es decir, que tengan la visión positiva tan necesaria. Sin embargo, a nadie puede pedirse que siga “manteniendo el ritmo” al mismo nivel a lo largo de los años; a pesar de que pueda existir voluntad, los años van pasando y esa ilusión del comienzo puede irse apagando, está en la condición humana; las energías no son las mismas cuando se lleva en el mismo puesto de responsabilidad mucho tiempo. En consecuencia, se necesita que se renueven las juntas, evitando, en la medida de lo posible, que las mismas personas se aferren perennemente a sus cargos. Aunque medidas como que las juntas directivas no sean retribuidas pueden ayudar, lo cierto es que se necesita apostar por hacer la asociación atractiva a sus socios, de modo que éstos se sientan parte de “algo importante” y aflore en ellos el interés y la voluntad de colaborar, de contribuir a hacer más fuerte su asociación desde la propia junta directiva. Si no existe ese

caldo de cultivo, las juntas podrán verse abocadas a su perpetuación y consiguiente envejecimiento, lo cual tendrá también su correlato en la capacidad de evolución de la asociación.

Renovar con una determinada frecuencia la composición de las juntas es sinónimo de vitalidad, dinamismo y regeneración democrática (las asociaciones en general son el ejemplo claro de gestión democrática)

Los procedimientos de renovación de las juntas directivas están descritos en los estatutos de la asociación y en su reglamento de régimen interno (en aquellas asociaciones que dispongan de él). Con el tiempo, esos procedimientos han cambiado, pasando de la designación directa, normalmente por rotación, a procesos electivos en los que la asamblea vota a las personas que optan a determinados cargos.

Votar siempre es un ejercicio democrático altamente recomendable que va a repercutir de una manera positiva en la asociación en su conjunto. Sin embargo, para que pueda producirse con un mínimo de éxito hacen falta dos cosas: primero, un procedimiento claramente establecido y conocido por toda la organización y segundo, lo más importante, candidatos en cantidad y calidad suficientes para optar a los diferentes cargos que puedan ser objeto de cada proceso electoral. El primer requisito es fácil de cumplir; basta una revisión adecuada de los estatutos y establecer los criterios, requisitos, plazos, formas, etc. que deberán cumplirse, así como la manera de comunicar a los socios tanto la apertura de procesos electorales, como los resultados, pasando, por supuesto, por el correspondiente registro para que cualquier cambio en la composición de la junta tenga validez en aquellos ámbitos donde proceda.

El segundo, sin embargo, es más complejo. La falta de candidatos suficientes es un factor que puede echar por tierra cualquier aspiración de regeneración de las juntas directivas, lo cual, además, se sitúa en la base de uno de los principales problemas que tienen las asociaciones que no es otro que la dificultad o falta de relevo generacional. Por esto es tan importante lo que se ha señalado más arriba: poner en marcha programas de voluntariado activo orientados a hacer atractiva la asociación a los socios. Pocas maneras hay más para que en un proceso electivo haya candidatos aspirantes a renovar las juntas directivas.

Necesidad de Juntas Directivas capacitadas

Además de la necesaria sensibilidad con la causa y del voluntarismo pertinente, los miembros de las juntas deben estar adecuadamente capacitados y disponer de las herramientas precisas que les permitan realizar adecuadamente su labor de representación y defensa

No obstante todo lo dicho hasta el momento, hay que recordar que formar parte de una junta directiva supone una enorme responsabilidad para quienes la integran, independientemente del cargo que se ocupe. Porque, efectivamente, y cada vez más, se exige que los miembros de las juntas directivas estén suficientemente preparados, formados y capacitados para desarrollar su labor y cumplir con sus responsabilidades de la mejor manera posible. Y ello en un doble sentido:

- En primer lugar, para poder asegurar una adecuada gestión de la entidad acorde con los requerimientos legales que son exigidos a cualquier organización del tercer sector que, además de trabajar con personas, es perceptora y utiliza fondos públicos para desarrollar parte de su actividad social.

- En segundo lugar, para garantizar que la actividad o el trabajo que se desarrolla dentro de la organización de carácter asistencial ejercido por los miembros de la junta y/o por los profesionales que pueda tener contratados, responde a criterios de calidad y efectividad. Incluido también el ejercicio de reivindicación y defensa de los derechos e intereses de las personas a las que representa.

Así pues, las juntas deben tener las capacidades pertinentes para desarrollar su labor desde la perspectiva global que exige el liderazgo de asociación. En otras palabras, ya no basta sólo con la voluntad; ahora hay que sumarle también la capacidad y preparación necesarias.

Las asociaciones de hoy deben adaptarse a los tiempos en los que operan y, en consecuencia, también deberán hacer lo propio sus dirigentes

Porque los tiempos cambian y son cada vez más exigentes, las asociaciones en general y sus juntas directivas en particular deben ser conscientes de los cambios que experimenta el entorno en el que se ubican, al tiempo que han de tener las capacidades, habilidades y herramientas necesarias para no sólo hacer frente a esos cambios, sino, sobre todo, dar las respuestas que se exigen.

Y esas respuestas vendrán no sólo ante los requerimientos que hagan las personas atendidas por la asociación, es decir, los usuarios de sus atenciones y servicios, que deberán ser cada vez más profesionales y de calidad; sino también por parte del conjunto de la sociedad que exige unos mínimos de transparencia a las entidades no lucrativas que visibilicen el uso que se da a los fondos públicos; sin olvidar, en ningún caso, a los socios de la entidad, tanto públicos como privados que siempre van a pedir cuentas de la actividad de la asociación y del empleo racional de los fondos utilizados.

Es evidente que para satisfacer todas las obligaciones y requerimientos a los que está sometida cualquier asociación en la actualidad, sus dirigentes han de estar adecuada y convenientemente preparados y capacitados para poder cumplir con las responsabilidades adquiridas como miembros de los órganos de gobierno y representación. Sin ánimo de exhaustividad, los miembros de las juntas directivas deberían estar en posesión de capacidades como las siguientes:

- Liderazgo y visión estratégica que permita orientar a la asociación hacia el futuro.
- Capacidad de negociación, tanto interna (con los miembros de la entidad), como externa, con colaboradores o proveedores, incluyendo, por supuesto, a las administraciones públicas.
- Capacidad de gestión de los distintos ámbitos propios de la vida de la asociación (económico-financiero, recursos humanos, planes operativos, etc.).
- Etc.

Por supuesto que, para el desarrollo o aplicación práctica de esas competencias, los miembros de las juntas directivas pueden contar con el apoyo de profesionales o técnicos también convenientemente preparados.

Ya no basta el voluntarismo; es necesaria una solvencia (habilidades de gestión, comunicación, etc.) por parte de las juntas

Porque lo que realmente importa es que la asociación sea capaz no sólo de pervivir, sino de demostrar que puede responder a los retos que le marca el entorno cambiante y que va a poder hacer frente al futuro. Y ello sólo lo podrá lograr con personas, con recursos humanos

comprometidos, formados y capacitados, que sean capaces de añadir estas competencias a sus compromisos altruistas o voluntarios que nunca deben faltar (todo lo contrario) al frente de cualquier asociación.

Se abre aquí, muchas veces, el debate sobre la profesionalización de las juntas directivas. Aunque, efectivamente, la ley permite la retribución de los cargos de representación de las juntas, no es esta la idea que se quiere transmitir; no se apuesta por ningún tipo de retribución, sino por seguir manteniendo vivo el espíritu del voluntariado, pero con un matiz diferencial que bien puede tener efectos positivos en la vida de la asociación misma. Y ese matiz no es otro que el hecho de que los miembros de las juntas pongan a disposición de éstas sus conocimientos, habilidades, experiencia... en aquellos ámbitos en los que tengan cabida y que puedan ser objeto de aplicación de ese bagaje previo de las personas.

De esta manera, la asociación se verá beneficiada por la experiencia, conocimientos y saber hacer de los miembros que componen su órgano de gobierno, y éstos, a su vez, tendrán más oportunidades de contribuir al progreso, promoción y mejora de su asociación, observando y respetando los requerimientos legales y de otro tipo que el momento y la sociedad actual exigen.

Un problema extendido: la dificultad de renovar

Muchas asociaciones manifiestan dificultades para renovar los cargos de las juntas directivas, lo cual hace que los principales puestos sean ocupados durante mucho tiempo por las mismas personas

Sin embargo, en la actualidad existen todavía muchas asociaciones que se enfrentan a importantes retos y problemas a la hora de proceder a la renovación de sus juntas directivas. Problemas como

- Falta de tiempo por cuidados. Las asociaciones están compuestas por familiares, la mayoría de ellos con personas todavía a su cargo.
- Falta de interés o compromiso. Puede darse el caso de que los socios de la entidad sólo busquen en ella atenciones o servicios específicos para su familiar enfermo.
- Miedo, falta de confianza en propias capacidades. Sentirse acomplejado o abrumado ante determinadas responsabilidades puede también ser un freno a la hora de dar el paso.
- Exceso de confianza en la gestión de los actuales dirigentes. Es habitual que se quiera seguir depositando la confianza en los dirigentes actuales, lo cual, muchas veces puede también ser interpretado como una total falta de interés pro la asociación.
- Edad avanzada de los socios. Cuando las energías decaen poco se puede (debe) pedir.
- Etc.

Ante situaciones como éstas, no es de extrañar que algunas personas se vean en la tesitura de tener que seguir “tirando del carro” a lo largo del tiempo, pues es mucho lo que está en juego en el caso de que la asociación no pueda contar con su órgano de gobierno actualizado: la posibilidad de continuar prestando servicios y atenciones a las personas que los necesitan. Por ello, es bastante frecuente que muchas asociaciones tengan las mismas juntas (sobre todo presidentes) hoy que hace años.

Una de las consecuencias puede ser la escasa capacidad de innovación en el seno de la asociación, o que ésta se convierta en una especie de feudo de sus dirigentes

No poder renovar la composición de las juntas puede llegar a tener efectos perversos, que no necesariamente tienen por qué ser malos o nocivos, sino, simplemente, pueden hacer que la asociación se estanque en una manera determinada de actuar o de funcionar propia de otras épocas en las que los actuales dirigentes comenzaron su responsabilidad a frente de la junta directiva; ese estancamiento muchas veces va a estar asociado con una pérdida de la capacidad de innovar, de evolucionar, de “hacer cosas nuevas” que respondan a las nuevas necesidades y demandas de los socios y usuarios de la entidad. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, en ocasiones, estancarse es sinónimo de declive, por lo que el futuro de la asociación podrá verse comprometido.

Por otro lado, puede darse el caso de que sean los propios profesionales de la asociación quienes, ante la ausencia de familiares candidatos a formar parte de la junta directiva, den el paso adelante y asuman la responsabilidad de gestionar y dirigir la entidad. Esta situación puede garantizar la continuidad de las atenciones, servicios y cuidados que presta la asociación, pero, por contra, encierra la potencialidad de cambiar el espíritu o la filosofía con la que las asociaciones de familiares fueron concebidas. Este “riesgo” (muchas veces fruto o resultado de la evolución de los tiempos) podría ser controlado o minimizado alcanzado un equilibrio adecuado en la composición de la junta directiva entre familiares/voluntarios y profesionales /técnicos de la asociación.

Finalmente, puede darse el caso de que determinadas personas puedan aprovechar la situación de la falta de relevo para construir la excusa perfecta que les permita perpetuarse en el puesto. Afortunadamente, esta situación no es la más común, pero, indudablemente, conlleva o responde a otros intereses que pudieran estar alejados de los propios de la asociación en beneficio del propio dirigente.

La dificultad de renovación de las juntas puede ser considerada como una de las principales consecuencias de la debilidad del voluntariado y/o de la implicación en la asociación de los socios y voluntarios

En cualquier caso, y sea como sea, el problema de la renovación de las juntas directivas debería analizarse desde diferentes perspectivas, siendo los programas de voluntariado los elementos sobre los que prestar la máxima atención. Es importante recordar que el voluntario no está sólo para realizar determinadas actividades de apoyo o acompañamiento (normalmente a los usuarios finales de la asociación); el voluntario también es el dirigente mismo de la asociación y ha de actuar en consecuencia desde el puesto que le corresponda en la junta directiva. Si no llegan candidatos suficientes a las juntas, algo puede estar fallando en la base misma del voluntariado. Por lo tanto, parece conveniente revisar las políticas, programas, procesos de selección de voluntarios, áreas de actividad, etc., de las entidades; ello no sólo permitirá conocer la situación de partida, sino que favorecerá diseños de voluntariados más atractivos y acordes con los tiempos, pero también con los intereses mismos de los propios voluntarios.

Analizando posibles causas

La prestación de servicios hace que las personas usuarias (familiares potenciales socios/voluntarios) vean a la asociación como una empresa más (se buscan los servicios más que la filosofía asociativa, a ser posible, a precios más asequibles)

La mayoría de las asociaciones, bien sea por querer ofrecer servicios y atenciones específicos y de calidad, bien por considerarlos como una interesante fuente de ingresos, han apostado a lo largo de los años por convertirse en prestadoras de servicios enfocados a satisfacer las necesidades de las personas que conviven con el Alzheimer en particular y la demencia en general, entendiendo por personas al binomio conformado por el cuidador familiar y el propio paciente. Mientras aquél encuentra momentos de respiro y el apoyo que puede requerir, éste participa en programas específicos de tratamiento no farmacológico. Con el tiempo, la evolución tanto en cantidad como en calidad de las atenciones y servicios ofrecidos ha sido constante, hasta situar a estas entidades como un referente asistencial muy del agrado de quienes buscan calidad en la atención y precio contenido.

Es importante tener en cuenta este detalle, pues cuando una persona se ve obligada a buscar un recurso específico para su familiar enfermo, además de la calidad, busca un precio asequible. Siendo cierto, la buena voluntad que se presupone a la asociación que se ofrece a atender a las personas movidas por su propia razón social, muchas veces no se ve compensada con la decisión, por parte del usuario (o de su representante), de decantarse por la asociación como centro de terapia. Salvo excepciones, puede decirse que una parte muy importante de los usuarios buscan en las instalaciones de la asociación un recurso específico y de calidad, más allá del resto de valores o beneficios que la asociación le puede brindar.

En consecuencia, nos podemos encontrar ante un riesgo importante: que las personas del entorno vean y consideren a la asociación de la misma manera en que ven a otra empresa (pública o privada lucrativa) que presta servicios, por lo que se puede entender el escaso interés de implicarse en la vida de la asociación. En este caso, estaríamos hablando fundamentalmente de usuarios más que de socios (aunque lo serían por beneficiarse de los servicios terapéuticos de la asociación); en definitiva, en esta situación difícilmente se podrá encontrar un caldo de cultivo adecuado para fomentar un voluntariado de largo recorrido.

Una vez los servicios no son requeridos (normalmente por no adecuarse a las necesidades del usuario) los socios o dejan de serlo o se separan de la asociación, lo cual evidencia la fragilidad del cuerpo de voluntariado

Otro de los males endémicos denunciados por muchas asociaciones es el hecho de la desaparición o desvinculación de los socios/usuarios una vez los servicios que presta la entidad ya no responden a las necesidades de las personas. En ocasiones, las personas siguen "vinculadas" con la asociación a través del abono de las cuotas periódicas; de hecho, al ser muchas veces cantidades casi simbólicas, seguir satisfaciendo dichos pagos suele ser una decisión fácil de tomar. Sin embargo, es importante centrar la atención en aquellas otras que, efectivamente, se desligan por completo de la entidad generando procesos de descapitalización de recursos humanos, lo cual podría también poner en riesgo a la propia asociación.

Cuando este tipo de hechos suceden, lo más lógico es pensar:

- Que los programas de voluntariado de las asociaciones han tenido poco éxito.
- Que la percepción que las personas tienen sobre la asociación se distancia considerablemente de lo que la misma asociación es o aspira a ser.

En cualquiera de los dos casos (seguramente podrían haberse señalado más), la entidad debería hacer un verdadero proceso de reflexión para analizar las causas que han desembocado en esta situación y adoptar las medidas correctivas necesarias.

Inactividad de buena parte de los socios, que se “implican lo justo”, representando un porcentaje reducido el que pasa a ser voluntario activo de la asociación

Por otro lado, una parte muy importante de los socios de las asociaciones habitualmente son lo que podría denominarse “socios pasivos”, es decir, cumplen con la entidad con el pago de las cuotas correspondientes y su actividad no suele ir mucho más allá. Basta, a este respecto, con recordar otra queja muy frecuente de las asociaciones relacionadas con el número de socios que anualmente acuden a las asambleas generales convocadas; no importa el interés o alcance de los puntos del orden del día, que no suelen suscitar el interés por participar. Hay asociaciones que teniendo varios centenares (incluso miles) de socios registrados, se conforman con afluencias de apenas media docena en las asambleas.

Este hecho (y otros de naturaleza similar) son reflejo de la implicación de los socios con la entidad, lo cual en el medio plazo puede hacer peligrar la capitalización de recursos humanos activos de la asociación, con todos los riesgos que ello conlleva.

Imagen/idea proyectada por las juntas directivas vigentes, de trabajo, responsabilidad, dedicación, etc., que no todo el mundo está dispuesto (aunque a veces por desconocimiento) a asumir, lo cual impide que se opte a ocupar determinados puestos directivos

A pesar de todo, las asociaciones, como se ha visto en repetidas ocasiones, siguen estando gobernadas por sus respectivas juntas directivas, las cuales proyectan a los socios la actividad que desarrollan en el ejercicio de sus funciones, competencias y actividad; baste comprobar los órdenes del día de las asambleas de la mayoría de las entidades, en los que a la aprobación de las cuentas anuales se suele sumar la explicación de las memorias de actividad ejecutadas durante el año. Con independencia del tamaño de la asociación, resumir en una intervención o exposición oral el trabajo realizado durante un año puede abrumar a cualquiera, pudiendo dar la impresión (muchas veces cierta) de la intensa actividad asumida por los órganos de dirección y equipos técnicos, actividad y, por supuesto, responsabilidad que muchos de los socios no se ven capacitados para asumir, bien por falta de preparación, de tiempo o de voluntad, entre otros.

Esta situación no deja de ser una paradoja con difíciles visos de solución: una actividad amplia puede condicionar negativamente que otras personas quieran tomar el testigo del relevo de la actual junta directiva por razones similares a las señaladas anteriormente; una actividad escasa (perfectamente asumible por personas ajenas a la junta) puede ser motivo de reprimenda por parte de los socios que podrían calificar de inactividad a los dirigentes de la entidad.

Sea como fuere, el ejemplo de actividad de las actuales juntas directivas puede ser un motivo que lleve a otros socios a no querer asumir las responsabilidades que se derivan de su

incorporación al órgano dirigente. En cualquier caso, este debería también ser un tema objeto de reflexión que debiera desembocar en planteamientos más pedagógicos, o cuando menos motivadores, para que otras personas se animen a participar en los ámbitos de gobierno de las asociaciones.

Idea/imagen proyectada por la propia asociación, más centrada en la prestación de servicios que en la propia dimensión social de la misma

Este puede ser el precio de centrarse en los usuarios propios de los servicios ofrecidos más que en el entorno o ámbito en el que está enclavada la asociación; esa imagen no se aleja demasiado de lo que puede ser una empresa privada lucrativa de prestación de servicios, lo cual queda bastante alejado de lo que es la gestión/dirección de una asociación (esto puede provocar la indiferencia por parte de socios, tal como se haría en cualquier empresa privada en la que los usuarios no pretenden formar parte de los consejos de administración). Esta dinámica abre o debería abrir un debate interno sobre lo qué es y aspira a ser la asociación, máxime teniendo en cuenta el mensaje que se transmite de manera generalizada a la hora de diferenciarse de una empresa privada lucrativa.

La práctica totalidad de las asociaciones reivindican y presumen de su carácter no lucrativo y de la calidad que les define en la atención a las personas con Alzheimer, defendiendo la idea de que ambos conceptos, entre otros, las diferencian de la empresa privada. No obstante, y a modo de autocrítica constructiva, cualquier asociación debería plantearse si la imagen que proyecta responde a esos planteamientos diferenciadores o, por el contrario, se diferencian más bien poco de cualquier perfil empresarial. No olvidemos que cada vez más asociaciones tienen un importante número de profesionales contratados que atienden a un número también importante de usuarios dentro de una infraestructura adecuada e, igualmente, extensa. En este marco no es de extrañar que, en ocasiones, los intereses de los dirigentes de la entidad se dirijan más a cumplir con las obligaciones contraídas que a reforzar su acción social. Y ello también puede ser percibido de esa manera por los socios de la asociación. En cualquier caso, es una cuestión para reflexionar.

Los programas de voluntariado que se ofrecen desde las asociaciones muchas veces no ofrecen oportunidades de promoción y pueden no estar adaptados a las verdaderas capacidades o intereses de los potenciales voluntarios

Probablemente la profesionalización de las asociaciones a la hora de ofrecer atenciones y servicios especializados a las personas afectadas por la enfermedad puede hacer concentrar la atención de sus dirigentes precisamente en los parámetros de calidad exigibles a cualquier entidad que trabaja con personas. Si bien no tiene por qué existir una relación de causa-efecto, lo cierto es que es posible que ya no se preste tanta atención y mimo a los programas de voluntariado tal como se hacía años atrás; es también muy posible que los actuales programas de voluntariado no disten demasiado de los que la entidad lleva tiempo desarrollando, es decir, han evolucionado poco o muy poco.

En ocasiones las acciones sugeridas en los programas de voluntariado pueden no ser suficientemente atractivos, centrándose en tareas concretas vinculadas con el acompañamiento, y alejándose de otras más propias de gestión asociativa por ejemplo, lo cual puede suponer una pérdida de oportunidad para “entrenar” a los voluntarios -no a todos- en labores o tareas dirigidas. Pero también puede representar una disminución del interés por parte de los socios tanto hacia la oferta voluntaria como, en el peor de los casos, hacia la propia asociación.

Además, existen determinadas actividades voluntarias que, por su perfil, no se adaptan a las necesidades, intereses, gustos, etc. de muchos socios, es decir, no aprovechan las potencialidades que determinadas personas puedan tener y, por tanto, ofrecer a la asociación, con lo que se pierden importantes oportunidades de voluntariado que, evidentemente, repercutirán en la vida misma de la asociación.

Algunas posibles soluciones

Conocer a los socios y voluntarios, identificando sus intereses, capacidades y potencialidades para poder ofrecer acciones voluntarias adaptadas a las mismas

A la hora de planificar un plan o programa de voluntariado, una de las primeras cosas a tener en cuenta es saber con qué personas se cuenta, es decir, quiénes serán los destinatarios de cualquier propuesta de acción voluntaria que la asociación pueda proponer. Esto, que puede parecer una obviedad, no lo es tanto cuando se empieza a analizar el perfil de los socios, de modo que se pueda obtener una información clara sobre sus capacidades, intereses, motivaciones, gustos, preferencias, etc.

Por otro lado, lo segundo que se debe conocer es la posible o potencial oferta de actividades de voluntariado que la asociación puede ofrecer, definiendo, para ello, aquellas áreas de interés o de necesidad en la que la labor de los voluntarios pueda ser requerida.

Conociendo ambos elementos, se estará en disposición de elaborar una propuesta conteniendo un abanico de posibilidades que podrán acomodarse, adaptarse o responder a los perfiles de los futuros voluntarios. Porque puede resultar interesante cambiar la idea de que un programa de voluntariado, o las actividades concretas que contempla, han de responder a necesidades de la entidad, por la de diseñar ese programa y sus actividades teniendo en cuenta las necesidades de la asociación unidas a las capacidades e intereses de quienes han de desarrollarlas.

Reflexionar sobre los programas de voluntariado que ofrece la asociación, incorporando, junto a las actividades de acompañamiento, tareas o acciones más vinculadas al ámbito asociativo, adaptadas a los diferentes perfiles de los potenciales voluntarios

A la hora de establecer el plan o programa de voluntariado, es importante planificar el tipo de actividades que se contemplarán y, a ser posible, agruparlas por áreas principales de actividad; por ejemplo, qué actividades se propondrán en el marco de los programas de atención directa de la asociación, de campañas de información o sensibilización, de acompañamiento a familiares, de mantenimiento de instalaciones, del área de gestión o de apoyo al órgano de gobierno, etc.

Es decir, es importante identificar las áreas de la asociación en las que puede ser necesaria la acción voluntaria y, a partir de ahí, definir las acciones concretas; y en esta definición, como se señalaba anteriormente, se deberán tener en cuenta tanto las necesidades particulares de cada área como los perfiles de las personas a las que se va a proponer participar. De este modo, se podrá estar en disposición de lograr un doble objetivo:

- Por un lado, reforzar la capacidad operativa de la asociación en aquellas áreas en las que se considere pertinente, por supuesto, sin entrar en ningún momento en colisión con los intereses profesionales de los técnicos (intrusismo profesional).

- Por otro, abrir nuevas posibilidades de voluntariado, incluyendo también aquellas opciones más vinculadas con áreas de gestión, como paso previo para la motivación de las personas a optar al desempeño de un cargo dirigente o de gobierno en un momento dado.

En cualquier caso, lo que parece claro es que se hace necesario contemplar la evolución de los programas de voluntariado desde las fases mismas de su concepción y elaboración, incorporando, también, la perspectiva de necesidades no sólo de la asociación, sino, sobre todo, de intereses de los potenciales voluntarios.

[Incorporar planes y programas de formación que permitan a socios y voluntarios mejorar sus habilidades o capacidades asociativas, incluyendo también los reconocimientos oportunos](#)

Además, los planes de voluntariado (ya lo hacen) deben incorporar acciones específicas y concretas de formación y capacitación que permitan a los voluntarios realizar su actividad de la mejor manera posible y siempre de acuerdo con lo que la asociación espera.

Si bien la formación no es algo que se descuide en ningún programa de voluntariado, sí parece conveniente insistir en la idea de incorporar a las acciones de capacitación convencionales conceptos y contenidos relacionados con la vida asociativa, es decir, no centrarse exclusivamente en las tareas de atención, sino adentrarse en el mundo de la gestión, de la dirección, de la acción social en definitiva que cualquier asociación asume por el mero hecho de ser una entidad sin ánimos de lucro. Esta nueva dimensión de la formación no busca tanto capacitar a los voluntarios en tareas propias de gestión (para eso las asociaciones cuentan con profesionales), como suscitar el interés por asumir nuevos compromisos y responsabilidades en la asociación, lo cual incluye, por supuesto, dar el paso para optar a formar parte de su junta directiva.

Además, y de manera inseparable, la entidad debe contemplar un sistema de reconocimiento al esfuerzo que realizan los voluntarios, que bien puede ser considerado como un proceso de acompañamiento o asesoramiento enfocado a buscar la fidelidad del socio o voluntario con la entidad, lo cual puede ser (en ocasiones) el paso previo para que pueda asumir nuevas responsabilidades de manera progresiva. Es una manera más de garantizar el capital humano de la asociación.

[Poner en marcha acciones de concienciación dirigidas a la propia estructura \(socios y voluntarios\) reivindicando el papel y la importancia de la asociación, más allá de su dimensión como prestadora de servicios o atenciones, visibilizando su papel como agente activo en su sociedad más próxima](#)

Además de las necesarias acciones de formación, para que un plan de voluntariado funcione es necesario establecer canales de concienciación o difusión específicos dirigidos a poner en valor la figura del voluntariado entre los socios y usuarios de la asociación. Porque de poco o nada sirve disponer de un magnífico plan de voluntariado si éste no se comparte, no se conoce y no despierta el interés entre sus potenciales destinatarios.

Estos canales de comunicación/difusión pueden constituir una magnífica oportunidad para:

- Reivindicar el papel y el valor del voluntariado en el seno de la asociación, visibilizando que la acción voluntaria merece la pena, que puede contribuir a la actividad de la

entidad al tiempo que responder a los intereses de las personas que asumen este compromiso con la asociación.

- Ofrecer información a los socios/usuarios de manera casi personalizada, de acuerdo al conocimiento que se tiene sobre sus perfiles, pudiendo, de esta manera, individualizar no sólo la información sino, sobre todo, las opciones de colaborar. Esto tiene su importancia a la hora de buscar la fidelización de socios para asumir nuevas responsabilidades en el marco de la junta directiva por ejemplo.
- Ofrecer al entorno social en el que la asociación está enclavada una imagen más atractiva del voluntariado del que dispone, de modo que pueda superarse la imagen que muchas veces se tiene de los voluntarios asociada a mesas petitorias...

Finalmente, será importante realizar un seguimiento del impacto de los canales de comunicación, de cara a verificar que los mensajes llegan efectivamente a quienes van dirigidos.

Ofrecer una visión más positiva y atractiva tanto de la asociación como de la causa, buscando la sensibilización e implicación de las personas, así como la comprensión sobre su necesidad en el tiempo (continuidad y promoción de la asociación)

Un programa de voluntariado, además de regular las relaciones entre personas y asociación y de definir las actividades concretas a realizar, puede esconder una potencialidad que es interesante explorar, que no es otra que la capacidad de actuar o servir de altavoz a la sociedad de lo que la asociación hace y representa.

Utilizar la acción voluntaria como carta de presentación de una asociación puede tener los siguientes beneficios:

- Mejorar la imagen de las personas de la asociación en el entorno comunitario, es decir, de sus dirigentes, profesionales, voluntarios, socios y usuarios, viéndolos como agentes activos en el marco local en la defensa de una causa concreta.
- Mejorar el conocimiento y concienciación de la sociedad con respecto a la causa, con lo que, entre otras muchas cosas, se avanzará hacia la reducción de la estigmatización que todavía hoy genera el Alzheimer en particular y las demencias en general.
- Incrementar el interés por los servicios y atenciones, con lo que se puede incrementar también el número de usuarios a atender, lo cual no deja de situarse en la base de la acción social que toda asociación asume como principio rector de su actividad.
- Como consecuencia de lo anterior, incrementar el número de socios o/y voluntarios, con lo que se irá garantizando progresivamente el capital humano que toda asociación necesita no sólo para realizar su labor, sino para mantenerse activa en el futuro.