

bizkaiko hirugarren  
sektorearen behatokia

observatorio del  
tercer sector de bizkaia



2009ko urria / octubre 2009

[www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org)

## Coger aire en tiempos revueltos o cómo dinamizar la vida interna que sostiene nuestra práctica

Las organizaciones del tercer sector somos organizaciones especialmente dependientes del tejido que conforman las personas que nos construyen y nos habitan. De nuestra habilidad para entretejer esta red de capacidades, afectos y compromisos entre personas depende en gran medida la labor que podamos desarrollar ahora y en el futuro.

Nuestra vida interna constituye la piedra angular sobre la que se sostiene nuestra práctica y preservarla uno de los principales desafíos que nos plantea el contexto actual.

### 1. La vida asociativa en un contexto de transformación.

La confluencia de varios factores, que interactúan entre sí, como el mayor peso relativo de la prestación de servicios respecto a otras actividades y la consiguiente profesionalización, los cambios en la cultura participativa o la mayor dependencia de los recursos públicos, están transformando radicalmente nuestras organizaciones.

Realizando un somero análisis de nuestra realidad actual podemos observar cómo nuestras organizaciones se han complejizado, existe preocupación por la pérdida de base social (personas socias, voluntariado...) y el incremento de las necesidades de gestión profesionalizada dificulta la participación en organizaciones pequeñas y grandes.

Las pequeñas se encuentran con dificultades para adaptarse a los cambios, renovar sus órganos de gobierno y responder a los cada vez mayores requerimientos de gestión y, como consecuencia, sufren un desgaste progresivo que conlleva una pérdida de capacidades y oportunidades e incluso, a veces, un cierto riesgo de desaparición.

En las organizaciones grandes, su crecimiento exponencial y la diversificación de sus actividades ha provocado una cierta fragmentación de la perspectiva que las personas tienen de la propia entidad (visión de conjunto) y puede comprometer aspectos básicos para la vida interna como el sentimiento de pertenencia y el conocimiento e implicación con la misión de la organización (cohesión identitaria), así como el propio gobierno de las entidades, en la medida en que las juntas deleguen la dirección de la entidad en los equipos de gestión por la dificultad de adaptarse a una realidad cada vez más compleja.

El contexto social nos afecta y el hecho de que nuestro principal valor lo constituyan las personas que integran las organizaciones (nuestro "capital" humano) y los vínculos que tejemos con el entorno, nos hace especialmente vulnerables a los cambios en las formas de participación y a la desmovilización social.

### 2. Buscando alternativas para recrear nuestra vida interna.

Pero no debemos alimentar una dinámica que nos debilita, que conlleva un riesgo de burocratización de las organizaciones y mercantilización de la intervención social y que puede comprometer el futuro del tercer sector en la medida en que pierda uno de los pilares que sostienen su contribución social más genuina: la articulación de la solidaridad a través de la participación organizada.

Es un buen momento para volver la mirada a la vida "asociativa" y poder encontrar elementos de análisis y propuestas que nos ayuden a revitalizar la vida interna de las entidades. Nuestra vida interna, el corazón de nuestra práctica, precisa encontrar nuevos cauces para expresarse e instrumentos de mejora.

Las redes y la colaboración entre organizaciones del tercer sector, las posibilidades que nos brindan las tecnologías de la información y la comunicación (como, por ejemplo, los desarrollos 2.0), la colaboración con otros agentes, la pervivencia de la voluntad de comprometerse con la transformación a través de nuevas formas de participación, constituyen alguna de las oportunidades que nos pueden ayudar a reconstruir la base social y el tejido relacional sobre el que se sostiene, necesariamente, la práctica de las organizaciones del tercer sector.

### 3. Encontrando prácticas de mejora.

En este contexto, queremos proponer algunos elementos de reflexión y mejora.

De cara a la reflexión os proponemos dos aspectos:

- El análisis de los efectos del crecimiento cuantitativo en las organizaciones y la definición de orientaciones para una gestión adecuada de su crecimiento.
- La identificación de estrategias para preservar y, en lo posible, ampliar la base social de las organizaciones y el voluntariado, adaptándose a los cambios en las formas de participación social.

Y pensando en la puesta en práctica de mejoras concretas en la vida interna y en la dinámica participativa de nuestras entidades, os proponemos:

- La identificación y el diagnóstico de las principales necesidades y problemas de una forma participativa.
- La actualización de la identidad de la organización, reflexionando colectivamente sobre sus valores, sus fines y los medios que utiliza para tratar de alcanzarlos, de manera que la identidad resulte cercana, actual y, sobre todo, compartida y vinculante.
- La renovación y fortalecimiento de los órganos de gobierno de las entidades, sensibilizando a las personas socias y preparando relevos, incorporando a otras personas del entorno, posibilitando que las personas que los integran refuercen sus capacidades para la dirección en un contexto organizativo nuevo, a través de la formación o el intercambio de experiencias.
- El uso de las tecnologías de la información y la comunicación de cara a la mejora de la comunicación y de las opciones de participación.
- La promoción del trabajo en equipo, el reparto de tareas y el desarrollo de los roles y las capacidades de las personas.
- El establecimiento de estrategias de gestión de la diversidad y de los conflictos en las organizaciones y el refuerzo de las capacidades para gestionar organizaciones diversas, integradas por distintos colectivos (personas socias, profesionales, voluntarias...) y complejas.
- La evaluación colectiva de la acción y el funcionamiento de la entidad.

La participación debe llegar a convertirse en una práctica periódica y sistemática. Se trata de posibilitar procesos, espacios e instrumentos de reflexión y contraste en las entidades, así como estructurar formas de participación inclusivas que posibiliten la vinculación a procesos participativos de personas con distintos niveles de pertenencia.

Más allá de las medidas concretas que se puedan implementar es necesario hacer posible que perviva en las personas que integran la organización la convicción de que es su participación la verdadera condición de posibilidad de los proyectos que impulsamos las organizaciones del tercer sector y que el valor añadido que se presume a este sector del que formamos parte tiene mucho que ver con este tipo de concreciones y empeños.

#### Gehiago sakontzeko / Para profundizar

>> Fundación Esplai. Título: Cuadernos prácticos para asociaciones [Monografía] (2006) Autor/es: Riva Rodríguez, Fernando de la Editorial/es: Publicaciones Edex.

>> Imanol Zubero Beaskoetxea. La participación de los jóvenes en una sociedad en Transformación . [Lotura honetan daukazue/Disponible en este enlace](#)

#### Esperientziak / Experiencias

>> Asociación para el fomento de la artesanía tradicional en Euskal Herria. Aportes para el fortalecimiento de la dinámica asociativa interna. [Lotura honetan daukazue/Disponible en este enlace](#)

>> Fernando de la Riva. Para dinamizar las asociaciones. Materiales para la formación de animador@s de

asociaciones. [Lotura honetan daukazue/Disponible en este enlace](#)

>> 126 propuestas parta dinamizar nuestras asociaciones. Elaboradas por los/as participantes de los 12 Seminarios "¿Tenemos que renovar nuestras asociaciones?" celebrados en 10 CCAA del Estado Español por la Fundación Esplai durante el año 2001. [Lotura honetan daukazue/Disponible en este enlace](#)

**Behatokiaren web gunea kontsulta dezakezu:** <http://www.3sbizkaia.org> / **Puedes consultar la web del Observatorio en:** <http://www.3sbizkaia.org>

- Gure buletina zuzenean iritsi ezean eta izena eman nahi baduzu, edo jasotzen jarraitu nahi ezean, [jarraitu esteka honi gure web guneko kudeaketa-laburren atalera](#) / Si nuestro boletín no te ha llegado directamente y quieres suscribirte, o si no quieres seguir recibiendo [sigue este enlace al apartado de breves de gestión en nuestra web](#)
- Zure iradokizunak bidali ahal dizkiguzu / Puedes enviarnos tus sugerencias a [promocion@3sbizkaia.org](mailto:promocion@3sbizkaia.org)

