

**PLATAFORMAS ARAGONESAS: ANÁLISIS DESDE EL ENFOQUE
DE LA GOBERNANZA Y LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN**

—Informe final—

GESES - Universidad de Zaragoza

Septiembre 2010

Coordinación:

Carmen Marcuello Servós

Equipo de investigación:

Millán Díaz Fonca
Ana Bellostas Pérez Grueso
Mariana Filgueira Chiossoni
Andrés García Inda
Mariana Martínez Alfaro
Chaime Marcuello Servós
Isabel Saz Gil
Cecilia Serrano Martínez

GESES-Universidad de Zaragoza
<http://geses.unizar.es>

ÍNDICE

1. Introducción

2. Plataformas aragonesas: análisis desde el enfoque de la gobernanza y los procesos de participación

- 2.1. Sociedad civil, redes sociales y “plataformas”
- 2.2. “Plataformas”. Concepto y funciones
- 2.3. Ciudadanía y participación: ¿Son las plataformas agentes de gobernanza?
- 2.4. *Embudos o matraces*: la participación en las entidades

3. Plataformas de participación aragonesas: una aproximación cuantitativa

- 3.1. Características básicas de las federaciones aragonesas
- 3.2. Objetivos y funciones de las federaciones
- 3.3. Mecanismos de gobernanza y participación interna y externa en las federaciones aragonesas

4. Un análisis de la gobernanza y de la participación en las plataformas aragonesas

- 4.1. Punto de partida.
- 4.2. Plataformas y participación.
- 4.3. Formas de organización.
- 4.4. Toma de decisiones, gobernanza.
- 4.5. Participación, prácticas y personas.
- 4.6. El papel de las administraciones.

5. Conclusiones

6. Recomendaciones

7. Anexos

1. Introducción

Cuando se estudian los procesos evolutivos de las organizaciones, en general, y de las entidades sociales, en particular, se observa una tendencia a la creación de redes de participación que presenta distintos grados de desarrollo según los ámbitos, tiempos históricos y circunstancias socioeconómicas. Un signo de “madurez” parece estar ligado a la consolidación de la identidad de un sector en función de su pertenencia a estructuras construidas con sus “iguales”. Juntos se reclaman distintos ante el resto del sistema social.

Desde diferentes investigaciones a propósito del tercer sector y la sociedad civil se propone que para una entidad social —sea fundación o asociación— en tanto en cuanto conquista su propio espacio —incluso en sus mínimos— el trabajo en red es una necesidad y una seña de identidad. Así, la creación de plataformas, federaciones y/o coordinadoras cumple con ese objetivo de distinción y referencia. Son espacios de cooperación, de encuentro, de debate y fortalecimiento de las entidades que junto a otros, con sus “pares”, se posicionan en la sociedad. Estas plataformas pueden ser creadas formalmente, atendiendo a las figuras jurídicas al uso, o pueden ser creadas informalmente, como expresiones de movimientos sociales emergentes. En ambos casos se configuran estructuras específicas de gobernanza y de participación para hacer posible la coordinación, el debate... esto es, para poner en marcha los fines para los que fueron creadas.

Asimismo, en los trabajos dedicados al estudio del tercer sector, sector no lucrativo, economía social,... se resalta el notable crecimiento experimentado por las “plataformas/federaciones” en España, su presencia como generadoras de empleo, su papel como catalizadoras de demandas sociales y su destacada eficiencia en el desarrollo de “capital

social". En trabajos como Ruiz Olabuénaga et al. (2000 y 2006), Bellostas et al. (2002), Marcuello et al. (2007), García Delgado (2004) se visualiza su función social, su funcionamiento interno y su impacto socioeconómico, destacando su versatilidad, agilidad y dinamismo en la praxis de estas tareas frente a otro tipo de organizaciones como la Administración Pública y Empresas.

Con todo ello, el objetivo de este trabajo es realizar analizar las plataformas aragonesas desde el enfoque de la gobernanza y los procesos de participación. Para ello, se han identificado las plataformas aragonesas formalmente constituidas; se ha examinado el papel que desempeñan en su ámbito de actuación; se ha realizado un análisis de sus estructuras organizativas y elementos básicos de su gobernanza desde la perspectiva de los procesos de participación interna, así como también se ha estudiado el desarrollo de sus redes desde el enfoque de los procesos de participación externa y su relación con las administraciones públicas como actores que participan en los asuntos públicos. Finalmente, el trabajo tiene como última cuestión, a partir del análisis previo, resaltar las buenas prácticas observadas en materia de gobernanza y participación en las plataformas de segundo orden en Aragón y realizar un conjunto de recomendaciones.

La metodología adoptada para el desarrollo de este trabajo tiene diversos momentos. En primer lugar, se ha realizado un "estado de la cuestión" en el apartado 2 para así delimitar el marco de referencia y el enfoque del estudio de este tipo de organizaciones. En segundo lugar, se ha realizado el trabajo de campo con tres fases: una, identificación y selección de las plataformas/federaciones aragonesas a través de la información disponible en los registros y contacto previo con las entidades; dos, las plataformas identificadas han sido entrevistadas a través de una encuesta basada en los elementos delimitados en el apartado teórico; y tres, se han realizado grupos de discusión con diferentes responsables de las entidades; En tercer, lugar el planteamiento del trabajo, los elementos de la encuesta así como los resultados han sido contrastados con expertos en el sector. Por último, el documento se considerará finalizado una vez puesto a disposición para su discusión con las entidades.

El informe, además de la introducción y anexos, se ha estructurado en las siguientes partes. En la primera, se presenta una reflexión para el acercamiento al análisis de las plataformas aragonesas desde un enfoque de la gobernanza y los procesos de participación. En la segunda, se realiza una descripción de las características básicas de las federaciones/plataformas aragonesas, junto con el análisis de sus objetivos y funciones, así como los aspectos observados sobre las prácticas en materia de gobernanza y los

mecanismos de participación interna y externa de estas entidades. En la tercera parte se realiza una valoración cualitativa de los elementos observados. En las conclusiones se destacan las cuestiones más relevantes detectadas y para finalizar se presentan un conjunto de recomendaciones a partir de las mejores prácticas observadas.

2. Plataformas aragonesas: análisis desde el enfoque de la gobernanza y los procesos de participación

2.1. Sociedad civil, redes sociales y “plataformas”

La sociología ha definido sintéticamente la participación social en España bajo el epígrafe del “síndrome meridional” (Montero et al. 2006). Dicho “síndrome” serviría para diagnosticar la situación y tendencias del asociacionismo en algunos países del Sur de Europa (entre ellos el nuestro), caracterizados por bajos índices de asociacionismo y una escasa implicación social de la ciudadanía, así como el protagonismo excesivo de los poderes públicos en la articulación de procesos de desarrollo e intervención social. Por ejemplo, mientras que en los países escandinavos sólo uno de cada diez ciudadanos no tiene contacto con ninguna asociación, en España esa cifra se eleva a cinco de cada diez. Pero además, esa endeblez de la musculatura social en el caso de estas sociedades vendría dada también por la excesiva fragmentación de su tejido. A este respecto, suele señalarse el enorme incremento y desarrollo que tiene lugar en la sociedad civil española a partir de los años de la transición democrática: entre 1980 y 2002 el número de entidades asociativas se multiplicó considerablemente. Sin embargo, desde el punto de vista de los individuos el asociacionismo no aumentó en la misma medida: durante ese periodo, el tanto por ciento de ciudadanos que pertenecía al menos a una asociación pasó del 30 al 40 por ciento. Es decir, que cada vez había (o hay) muchas más asociaciones pero el número de ciudadanos que participan en las mismas no se corresponde con ese incremento. El resultado como decimos, y con todos los matices necesarios¹, sería el de una profunda fragmentación del tejido asociativo español. Un diagnóstico que se vería aún más confirmado en el caso de Aragón donde, por las peculiaridades propias —desequilibrio— de desarrollo, población y territorio de la Comunidad Autónoma, la sociedad civil se encuentra menos vertebrada y el peso de los agentes políticos y los poderes públicos es mayor que el de los agentes sociales y económicos en la conformación de las redes sociales.

¹ Derivados, entre otros, del hecho de que muchas de esas asociaciones lo serían únicamente con carácter formal, y no tienen realmente una vida o funcionamiento real; situación que en parte trató de paliarse a través de la modificación de la Ley de asociaciones.

Esa fragmentación del tejido social se traduce inevitablemente en debilidad de las propias organizaciones y cauces de participación, tanto *ad intra* (hacia el propio sector asociativo) como *ad extra* (en sus relaciones o en su presencia en otros espacios sociales, sean mercantiles o político-administrativos). O, desde otro punto de vista, se traduce en una pérdida de peso (o de capital, si se quiere) de los agentes sociales en la articulación de las redes sociales, a favor de otros actores políticos o económicos. De ahí que como se ha insistido tanto desde el análisis teórico como desde la reflexión surgida de la propia iniciativa social, uno de los ejes estratégicos y de las asignaturas siempre pendientes de la participación organizada en España estriba en el incremento de la cantidad y calidad de los esfuerzos que puedan hacer las diferentes organizaciones para gestionar sus relaciones con otras entidades y articularse así tanto sectorial como transversalmente.

En el caso de Aragón, la sociedad civil se encuentra menos vertebrada y el peso de los agentes políticos y los poderes públicos es mayor que el de los agentes sociales y económicos en la conformación de las redes sociales

Dicho en otros términos, se trata de favorecer la implicación de la sociedad civil en el desarrollo de las redes sociales, ya que como espacio o conjunto de relaciones, la red social proporciona fundamentalmente tres cosas: *flujos de información, recursos y apoyo social*. En ese sentido, como dice Félix Requena (2008), las redes son “el cemento de las estructuras sociales”.

Una de las estrategias de las organizaciones sociales en esa dirección es la creación de plataformas, federaciones y/o coordinadoras; es decir, entidades que agrupan a su vez a diferentes actores colectivos que comparten un mismo interés y que apuntan a ese objetivo de distinción y referencia, tanto desde un punto de vista material (información, recursos, apoyo social) como simbólico (identidad y reconocimiento). Son espacios de cooperación, de encuentro, de debate y fortalecimiento de las entidades que junto a otros, con sus “pares”, se posicionan en la sociedad. Constituyen, en ese sentido, recursos a través de los que los agentes sociales buscan alcanzar una mayor articulación y ganar así en protagonismo o presencia en las redes sociales y que, por lo mismo, contribuyen a adensar o fortalecer esas mismas redes. Dichas plataformas pueden ser creadas formalmente, atendiendo a las figuras jurídicas al uso (asociaciones, fundamentalmente), o pueden ser instituidas informalmente, como expresiones de movimientos sociales emergentes. En ambos casos se configuran estructuras específicas de gobernanza y de participación para hacer posible la coordinación y el debate; esto es, para poner en marcha los fines para los que las organizaciones fueron creadas. En los trabajos diseñados para el estudio del tercer sector, sector no lucrativo,

economía social, etc., se resalta el notable crecimiento experimentado por tales “plataformas” en España: su presencia como generadoras de empleo, su papel como catalizadoras de demandas sociales y su destacada eficiencia en el desarrollo de “capital social”. En trabajos como los de Ruiz Olabuénaga et al. (2000 y 2006), Bellostas et al. (2002), Marcuello et al. (2007) o García Delgado (2004), entre otros posibles, se visualiza su función social, su funcionamiento interno y su impacto socioeconómico, destacando su versatilidad, agilidad y dinamismo en la praxis de estas tareas frente a otro tipo de organizaciones como la Administración Pública y Empresas.

Evidentemente, y como en todo fenómeno social, esta realidad también va a tener sus luces y sus sombras. Ningún agente social organizado (asociación o fundación) es por sí mismo, de

es notable el crecimiento experimentado por las “plataformas” en España, son generadoras de empleo, catalizadoras de demandas sociales y tienen una destacada eficiencia en el desarrollo de “capital social”.

manera automática, una fuente de capital social. O dicho de otro modo: no todas las organizaciones generan la misma confianza o contribuyen de igual manera a la producción de capital social. El peso o la capacidad de articulación social de las plataformas, como de otras organizaciones, va a verse condicionada en función de diferentes factores tanto externos (económicos, políticos y jurídicos) como internos. Estos últimos tienen que

ver con la propia constitución formal de la organización, su estructura y dinámica de funcionamiento, el grado de apertura y participación, etc. En ese sentido, la preocupación por el “buen gobierno” de las organizaciones ha tratado de articular e impulsar los principios y valores necesarios para una relación adecuada entre los objetivos perseguidos por las organizaciones y los medios empleados para conseguirlos. Como es sabido, conviene ser consciente de que cuando de estrategias colectivas se trata, la diferencia entre aglutinar o *aunar* esfuerzos, y *duplicarlos* suele ser muy fina.

2. 2. “Plataformas”. Concepto y funciones

Entre los múltiples usos que se le da al término en el lenguaje común, y según recoge el Diccionario de la Real Academia, una plataforma designa un “conjunto de personas, normalmente representativas, que dirigen un movimiento reivindicativo” o un “programa o conjunto de reivindicaciones o exigencias que presenta un grupo político, sindical,

profesional, etc.”. En ambas definiciones se encuentran ya algunas notas básicas que nos sirven para empezar a perfilar el concepto a efectos de la investigación. Por un lado, se trata de una organización o entidad de carácter colectivo que, por otro, pretende representar o articular diferentes intereses, exigencias o reivindicaciones comunes a varios individuos o grupos. La plataforma viene a ser así una especie de superficie o “suelo” común que de entrada cumple dos funciones básicas: de reconocimiento y de proyección social. Por un lado, la plataforma es un espacio o suelo compartido que sirve para agrupar e identificar (tanto hacia dentro, hacia sus iguales, como hacia el exterior) a los diferentes agentes que participan en ese entramado. A través de la participación con otros, como decíamos anteriormente, se establecen procesos de reconocimiento que contribuyen a la construcción de la identidad. En tal sentido, las plataformas establecen también unos límites o una frontera entre quienes pertenecen y no, quienes son y quienes no, y un marco o criterios de identificación, que puede derivar incluso en el establecimiento de un conjunto de pautas de trabajo, normas de actuación o incluso una “ética en común” (L. Aranguren 2002). Por otro lado, o en segundo lugar, las estrategias de reconocimiento de las entidades a través de esos espacios comunes son también estrategias de búsqueda de poder y proyección social. La plataforma constituye un instrumento para lanzar o relanzar a los entes que forman parte de la misma y para conseguir así una mayor cuota de poder o presencia social.

Curiosamente, la mayoría de las entidades de segundo grado no se identifican con la noción de “plataforma”, aunque puedan compartir esa idea de sumar esfuerzos y buscar proyección en común. El término “plataforma” resulta en principio extraño y en general tiene para los agentes sociales unas connotaciones de provisionalidad y espontaneidad que no casan, en principio, con la apuesta por institucionalizarse y perdurar en el tiempo que se plantean para sí mismos. La idea de “plataforma” es percibida como una estrategia de diferentes agentes sociales dirigida a la consecución de un objetivo inmediato —que puede ir desde la defensa de un territorio frente a una actuación política o empresarial que por algunos es percibida como una agresión, a la reivindicación de determinadas acciones o medidas para un colectivo de personas. En ese sentido, la razón de ser de tales plataformas vendría vinculada o condicionada a tales objetivos y cesaría una vez que estos se hubieran alcanzado. Sin embargo, y como insistiremos después, eso no obsta para que una vez satisfechas las pretensiones iniciales o desaparecidas las circunstancias directas que motivaron la constitución de tales organizaciones, estas continúen en el tiempo, se formalicen o institucionalicen e incluso se doten de mayores recursos, precisamente porque las funciones que desarrollan socialmente no se limitan a la pura reivindicación de objetivos concretos.

Pero precisando un poco más la noción de “plataforma”, lo que las distingue también de otras organizaciones es el hecho de que los sujetos que forman parte de las mismas son fundamentalmente entes colectivos. Así por ejemplo, los clubes deportivos o las asociaciones de padres tienden a organizarse en federaciones que representen los intereses comunes a algunas o a todas ellas, las asociaciones empresariales se agrupan en confederaciones que les representen y proporcionen diferentes servicios, o los colectivos preocupados por un mismo problema o inquietud (como puede ser el desarrollo de un territorio) o la defensa de una causa común, suelen unirse para sumar esfuerzos y recursos, con la intención de poder así multiplicar los resultados en favor de ese objetivo. En todos estos casos, e




*(asociaciones, federaciones, confederaciones, coordinadoras, movimientos...), desde un punto de vista social nos referimos a entidades de **segundo grado**, agrupan a otras entidades u organizaciones, constituyen formas indirectas de participación o representación de los individuos que forman parte de las organizaciones que podríamos llamar primarias o de **primer nivel**.*

independientemente de la forma jurídica que adopten esas agrupaciones y de los términos que utilicemos para designarlas (asociaciones, federaciones, confederaciones, coordinadoras, movimientos...), desde un punto de vista social estamos refiriéndonos a *entidades de segundo grado*, es decir, entidades u organizaciones que a su vez agrupan a otras entidades u organizaciones y que constituyen por lo mismo formas indirectas de participación o representación de los individuos que forman parte de las organizaciones que

podríamos llamar primarias (o de primer nivel). Con carácter general, por lo tanto, hablaremos de plataformas para referirnos a estas entidades de segundo nivel u “organizaciones de organizaciones”.

Si observamos la figura clásica de la asociación, la diferencia entre unas y otras organizaciones es relativamente sencilla: Las entidades asociativas de primer grado o de primer nivel) son aquellas que agrupan a personas físicas, esto es, individuos singularmente considerados; mientras que las asociaciones de segundo nivel son aquellas que agrupan a las asociaciones en sentido estricto o entidades de primer nivel, es decir, a personas jurídicas. El ejemplo típico de estas organizaciones de segundo grado sería el de las federaciones de asociaciones; en las federaciones, los individuos participan como representantes de otros grupos o asociaciones, pero los que realmente son miembros de la federación son los colectivos. La realidad podría complicarse aún más en sucesivos niveles. Así por ejemplo: las confederaciones podrían considerarse como entidades de tercer grado, en las que se articulan federaciones o asociaciones de asociaciones (Fig. 1).

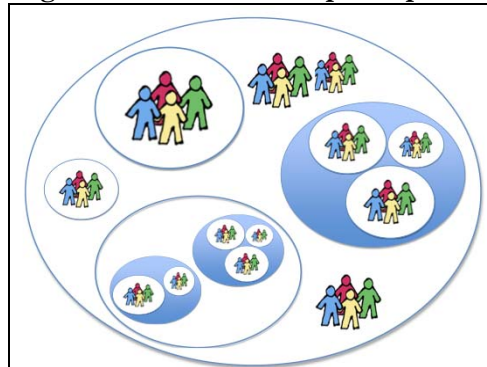
Figura 1: Entidades asociativas

Entidades asociativas, según grado o nivel.		Ejemplos
1 ^{er} grado: agrupación de personas físicas		Asociaciones
2 ^o grado: agrupación de personas jurídicas		Federaciones
3 ^{er} grado: agrupación de entidades de 2 ^o nivel		Confederaciones

Elaboración propia

En muchos casos, sin embargo, la realidad asociativa no responde estrictamente a los modelos típicos diseñados en teoría, lo que en ocasiones puede generar a algunos cierta confusión. La realidad social es mucho más compleja y heterogénea. Así, las organizaciones que vamos denominando genéricamente “plataformas” en ocasiones sirven para articular la fuerza y los intereses tanto de individuos como de colectividades, y pueden “agrupar” por ello tanto a personas físicas como jurídicas, a través de instrumentos jurídicos como el derecho de asociación o el de fundación (Fig. 2). Pero como subrayaremos después, el sentido de tales plataformas o entidades de segundo (o tercer) nivel radica en todo caso en ese intento de conjugar y aunar *fuerzas* e *intereses* dispersos.

Figura 2. Plataformas de participación



Elaboración propia

Como “organizaciones de organizaciones”, las plataformas constituyen redes sociales que contribuyen a formar el entramado que se ha dado en llamar tercer sector o sector no lucrativo. Como se sabe, según la tipología clásica de Lester Salomon la estructura de las entidades no lucrativas estaría integrada por cinco elementos: organización, personalidad privada, capacidad de autogobierno, ausencia de lucro y participación voluntaria. Ahora bien, una interpretación excesivamente restrictiva de los elementos de esta tipología puede también dar lugar a un análisis que haga irrelevante el objeto de la investigación. Así, la

exigencia de una fórmula jurídica específica o la exclusión de toda participación de entidades de carácter público supondrían excluir de la investigación importantes experiencias de participación. Por ello, a los efectos de nuestro estudio consideraremos aquellas entidades que reúnan las siguientes notas:

- a) Revisten algún tipo de *institucionalización y organización formal* (sea estrictamente jurídica o básicamente social); esto es, se trata de entidades agrupadas en torno a unos objetivos generales o fines determinados, que disponen de algún tipo de estructura interna y de recursos (económicos, humanos o sociales) destinados a la consecución de sus objetivos.
- b) *No son lucrativas*; es decir, que no van dirigidas a la obtención de un beneficio económico, sino social (sea de carácter general o particular, para sus miembros); o, dicho con mayor precisión, se trata de entidades cuyo objetivo no es resarcir económicamente a sus miembros o patrocinadores o repartir beneficios, sino que estos beneficios, en el caso de existir, se destinan a los objetivos de la entidad. Ahora bien, el carácter no lucrativo no es incompatible con la rentabilidad, tanto social como económica, de la organización.
- c) *Son autónomas*, en el sentido de que se gobiernan a sí mismas, independientes y separadas de la administración.
- d) Como ya hemos dicho, *son entidades de segundo nivel* (como mínimo) o, dicho de otra forma, son organizaciones que a su vez agrupan o canalizan la participación de otras entidades colectivas en torno a un mismo objeto o interés.

Desde un punto de vista jurídico-formal, las plataformas pueden constituirse de manera diversa. Por lo general, suelen hacerlo a través del derecho de asociación recogido en el artículo 22 de la Constitución y regulado con carácter general a través de la Ley 1/2002, de 22 de marzo (BOE de 26 de marzo) y las respectivas leyes autonómicas². En sus artículos 2 y 3, la Ley 1/2002 reconoce como titulares del derecho de asociación a todas las personas, tanto físicas como jurídicas, y tanto privadas como públicas, aunque con algunas limitaciones

² Algunas Comunidades Autónomas —no es el caso de Aragón— han desarrollado normativas específicas reguladoras de las asociaciones en el ámbito de las competencias de la propia Comunidad Autónoma. En general son regulaciones redundantes de lo ya dispuesto en la Ley 1/2002.

en el caso de estas últimas³. Con arreglo a lo dispuesto en esa Ley, las plataformas revestirán la forma de *asociaciones*, o bien la de *federaciones, confederaciones o uniones*.⁴

Además, la Ley 1/2002 tiene carácter supletorio respecto a otras legislaciones específicas que vienen a regular modalidades de asociaciones que por razón de su objeto están sujetas a otras condiciones. Así, la propia Ley, en su artículo 1, excluye de su regulación con carácter general a las asociaciones que estén sometidas a un régimen asociativo específico, y cita concretamente a los partidos políticos (regulados mediante Ley Orgánica 6/2002, de 27 de junio, de Partidos Políticos); los sindicatos y organizaciones empresariales (cuya regulación específica viene contenida en la Ley Orgánica 11/1985, de 2 de agosto, de Libertad Sindical y la Ley 19/1977, de 1 de abril, reguladora del derecho de asociación sindical, o la Ley 20/2007, de 11 de julio, para el caso de los trabajadores autónomos, entre otras); las iglesias, confesiones y comunidades religiosas; las federaciones deportivas (que se rigen por la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte) y las asociaciones de consumidores y usuarios (cuyo régimen general venía establecido en el capítulo VI de la Ley 26/1984, de 19 de julio, modificado por la Ley 44/2006, de 29 de diciembre, de mejora de la protección de los consumidores y usuarios), entre otras posibles. En estos casos, nos encontramos frente a entidades asociativas con un carácter específico derivado del objeto de su actividad y de las funciones que legalmente tienen atribuidas: así, en el caso de los partidos políticos se trata de instrumentos para la participación política institucional; los sindicatos y asociaciones empresariales son los sujetos legitimados para llevar a cabo la negociación colectiva; y las federaciones deportivas, tal como señala la propia Ley del Deporte en su artículo 30.2, “además de sus propias atribuciones, ejercen, por delegación, funciones públicas de carácter administrativo, actuando en este caso como agentes colaboradores de la Administración pública”. Esa dimensión institucional propia de tales entidades —que, como es el caso de las federaciones deportivas las convierte en determinados casos en una prolongación de la propia Administración pública— aconseja un tratamiento y un estudio separado de las mismas respecto al resto de las entidades, para evitar posibles distorsiones, toda vez que su estructura organizativa, recursos, dinámicas de funcionamiento, presencia pública, etc. —por no decir también el propio régimen jurídico—, posee importantes diferencias respecto a las

³ El art. 2.6 de la mencionada Ley 1/2002 dispone que “*Las entidades públicas podrán ejercitar el derecho de asociación entre sí, o con particulares, como medida de fomento y apoyo, siempre que lo hagan en igualdad de condiciones con éstos, al objeto de evitar una posición de dominio en el funcionamiento de la asociación*”.

⁴ El artículo 5 de la Ley 1/2002 establece que “*las asociaciones se constituyen mediante acuerdo de tres o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas, que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para conseguir unas finalidades lícitas, comunes, de interés general o particular, y se dotan de los Estatutos que rigen el funcionamiento de la asociación*”; y el apartado 6º del artículo 3 afirma que “*Las asociaciones podrán constituir federaciones, confederaciones o uniones, previo el cumplimiento de los requisitos exigidos para la constitución de asociaciones, con acuerdo expreso de sus órganos competentes*”.

entidades a las que llamaremos genéricamente como *sociales y culturales* (para distinguirlas a la vez de otras como las comunidades de bienes y propietarios, cooperativas y mutualidades, etc.). Eso no obsta, sin embargo, para que todas esas entidades puedan participar también, junto a otros entes de carácter colectivo, en la institucionalización de otras plataformas o formas asociativas de segundo grado carácter social y cultural.

Junto al derecho de asociación, otro de los cauces para la constitución jurídica de plataformas o entidades de segundo nivel es el derecho de fundación que reconoce el artículo 34 de la Constitución y regula la Ley 50/2002, de 26 de diciembre (BOE de 27 de diciembre). Las fundaciones son entes de carácter corporativo o, como expresamente define la Ley “organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general” (art. 1 Ley 50/2002). A modo de ejemplo, la Ley señala como fines de interés general, “entre otros, los de defensa de los derechos humanos, de las víctimas del terrorismo y actos violentos, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social, de defensa del medio ambiente, y de fomento de la economía social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales o culturales, de promoción de los valores constitucionales y defensa de los principios democráticos, de fomento de la tolerancia, de desarrollo de la sociedad de la información, o de investigación científica y desarrollo tecnológico” (art. 3.1). En su artículo 8, la Ley 50/2002 reconoce capacidad para constituir fundaciones tanto a las personas físicas como a las personas jurídicas, sean éstas públicas o privadas (sin perjuicio de las diferencias y limitaciones específicas que, derivadas de la propia regulación de la actividad económica del sector público, se establezcan específicamente para el caso de las fundaciones en dicho sector). Con arreglo a eso, en muchos casos las entidades sociales buscan a través de la vía de la fundación un cauce para alcanzar esos objetivos de reconocimiento común, de presencia social, de organización de recursos y de creación de redes. En ese sentido, vamos a encontrarnos con fundaciones que constituyen entidades de segundo nivel o lo que hemos dado en llamar genéricamente “plataformas”.

Ahora bien, el régimen y la forma jurídica de la asociación (federación, confederación o unión) o de la fundación no es nunca el objetivo en sí, sino que constituye únicamente la herramienta o el instrumento que los propios agentes colectivos utilizan para el desarrollo de estrategias y la canalización de experiencias de coordinación y creación de redes. La institucionalización jurídica siempre es el resultado de un proceso de relación y participación

común que se ha venido desarrollando sin sujeción a esos cauces formales. Y en algunos casos, tales procesos de participación pueden desarrollarse e institucionalizarse socialmente al margen de las formas jurídicas establecidas (e incluso, en ocasiones, en abierta oposición a ellas). No todas las organizaciones de segundo nivel han formalizado su estatus jurídico, aunque actúen como tales. Podemos encontrarnos con plataformas o entidades *de hecho* que, por ejemplo, bajo el nombre de “Colectivos” “Coordinadoras”, “Movimientos” o el mismo de “Plataformas” (entre otros posibles), y sin un reconocimiento jurídico expreso, articulan la participación de entidades colectivas con un mayor reconocimiento social y político que otras entidades de derecho; en tales casos, nos encontramos con organizaciones de segundo nivel no formalizadas jurídicamente pero socialmente institucionalizadas.

En todos los procesos a través de los que se crea una plataforma podemos observar una motivación común: la necesidad de articular una entidad que defienda, represente y canalice los intereses de las entidades que la promueven. Los propios agentes sociales son conscientes de la importancia y el sentido que tienen esas estrategias que

En todos los procesos a través de los que se crea una plataforma podemos observar una motivación común: la necesidad de articular una entidad que defienda, represente y canalice los intereses de las entidades que la promueven.

Sin embargo, los factores determinantes o las circunstancias que influyen en

definen con la idea de “*el valor de la unidad*”. Sin embargo, los factores determinantes o las circunstancias que influyen en tales procesos son muy diversos. Así, en unos casos, la constitución de una plataforma común a diversas entidades es en ocasiones el resultado “natural” —por decirlo de algún modo y con todas las cautelas necesarias al utilizar esta palabra— de la existencia de relaciones entre tales entidades (y entre los individuos que las integran) y de la búsqueda de una mayor y mejor proyección y coordinación entre las mismas. En otros casos, sin embargo, son otras circunstancias o factores que podríamos llamar externos los que (percibidos bien como estímulos o bien como amenazas) provocan o empujan hacia la articulación de estrategias conjuntas a diversas entidades que pueden desembocar en la constitución de estas plataformas. A modo de ejemplo, podrían citarse las diferentes coordinadoras u organizaciones constituidas con ocasión de un problema específico (la defensa de un espacio protegido, por ejemplo, o la reclamación de una vía de comunicación para el territorio) que incluso una vez resuelto o terminado (sea positiva o negativamente) prolongan su actividad, en un claro ejemplo de la idea de que no sólo la función promueve el órgano, sino que el propio órgano crea la función. Otro ejemplo distinto podría ser el de la regulación del voluntariado que se ha venido desarrollando desde

los años 90. Las obligaciones derivadas de dicha regulación (en términos de aseguramiento de los voluntarios, por ejemplo, certificaciones, formación etc.) suponían en ocasiones y para algunas entidades un obstáculo que podía ser superado más fácilmente trabajando en común con otras organizaciones, aunque en muchos casos, y fruto tal vez de eso que hemos llamado el “síndrome meridional” acabe siendo la propia Administración la que pone los recursos.

En cualquier caso, y sean cuales sean los factores que inciden y el proceso que se sigue en la constitución de la entidad de segundo grado, en todos los supuestos el objetivo de las entidades es, como decíamos anteriormente, unir o articular esfuerzos dispersos o fragmentados a favor de una causa común. Desde las propias entidades de segundo grado se insiste en que el objetivo de las mismas es “*apoyarse unas asociaciones a otras para tratar de conseguir algo*”, de buscar soluciones para una misma problemática. Todos parecen coincidir en que la articulación de distintas entidades colectivas busca una proyección de intereses que va más allá de la mera coordinación, porque “*cuando se crea una plataforma es siempre para presionar*”. Sin embargo, es evidente que las funciones específicas que desempeñan tales entidades son diversas, y que la propia evolución y recorrido de la entidad hace que ésta vaya asumiendo nuevos roles y tareas. En general, las *funciones habituales y tradicionales* de las plataformas son las de *representación, recursos y apoyo social*; a saber:

- Actuar como representante común ante diferentes interlocutores (administración pública y otras instituciones).
- Proporcionar un espacio de trabajo y diálogo común.
- Facilitar la obtención de recursos.
- Sensibilizar a los diferentes agentes sobre la necesidad de la tarea y su colaboración
- Establecer vínculos de colaboración entre las entidades miembro de la plataforma y con otras entidades externas.

Ahora bien, muchas de esas plataformas —y de las entidades sociales que las han creado— cada vez van ocupando una posición más destacada o influyente en los diferentes procesos sociales, políticos y económicos. Y en cada una de esas dimensiones —social, política y económica— esas plataformas van incrementando su capital y sus recursos tanto humanos (en términos no sólo de personal al servicio de la entidad sino de capacidad de movilización de la ciudadanía) como materiales, financieros y simbólicos, esto es, relativos a la creación de elementos intangibles que contribuyen a favorecer su prestigio, su relevancia social y su capacidad para incidir en la realidad social. Todo ello, también hace que se multipliquen las exigencias generales respecto al comportamiento social, político y económico de las entidades (calidad, transparencia, responsabilidad, etc.), al rigor en sus actuaciones y a su

compromiso con los objetivos que están en su origen. Así, las plataformas se encuentran con *nuevas funciones* o tareas que podríamos definir como funciones de *autorregulación*:

- Establecer los valores y principios compartidos por las entidades para plasmarlos a través de un código de conducta común, teniendo que velar por su aplicación y cumplimiento.
- Fijar los estándares de actuación y de rendición de cuentas.
- Definir los procedimientos para medir y observar la actuación de las entidades como un conjunto y su control.

Tanto unas como otras (las funciones de representación y apoyo como las de autorregulación) son funciones *directas*, en tanto que van dirigidas fundamentalmente hacia las propias entidades (o incluso los individuos miembros de las mismas) que forman parte de esa plataforma o red de apoyo. Sin embargo, las plataformas desarrollan socialmente otras funciones de modo *indirecto* en tanto procuran beneficios sociales no sólo a sus propias entidades, sino también (y a través de ellas) al conjunto de la sociedad. Tengamos en cuenta que esa búsqueda del interés colectivo (de *su* colectivo) se expresa habitualmente a través de formas de organización participativas. Desde ese punto de vista, las plataformas se configuran también como espacios comunes de trabajo en red; y en la medida

Las entidades de segundo grado cumplen también dos importantes funciones sociales: a) por un lado, y en tanto promueven la articulación de redes sociales, las plataformas contribuyen a la vertebración de la sociedad civil y el desarrollo de capital social; b) por otro lado, en tanto interlocutores de las entidades a las que representan (y de los individuos

en que lo sean, se convierten en fuentes de capital social (H. Anheier, 2009). Por ejemplo, hay quienes (Bryce 2006, entre muchos otros) han subrayado que en términos generales la participación en organizaciones no lucrativas incrementa el capital humano a través de la transferencia de conocimientos e influye positivamente en la confianza interpersonal a través de la interacción entre los miembros de las entidades. Y en otros trabajos se viene insistiendo que el desarrollo, la prosperidad y la cohesión social de una sociedad están directamente relacionados con la naturaleza, vitalidad y densidad de la vida asociativa. Tal y como Hooghe (2003) argumenta, las asociaciones voluntarias tienen una importancia crucial en el establecimiento de una cultura democrática; entre otras razones porque la interacción social en las organizaciones voluntarias desarrolla en las personas la asunción de valores y actitudes cooperativas y democráticas (Smith et al., 2004). Desde ese punto de vista, es decir, ***indirectamente***, las entidades de segundo grado cumplen también dos importantes

funciones sociales: a) por un lado, y en tanto promueven la articulación de redes sociales, las plataformas contribuyen a la vertebración de la sociedad civil y el desarrollo de capital social; b) por otro lado, en tanto interlocutores de las entidades a las que representan (y de los individuos que constituyen su base social) se constituyen en cauces o mecanismos indirectos de participación social y política.

Ahora bien, ¿quiere eso decir que todas las plataformas desarrollan estas funciones en cualquier circunstancia y del mismo modo? La respuesta es fácil: en absoluto. Como ya apuntábamos al inicio de estas páginas, no todas las entidades contribuyen de igual manera a la producción de capital social ni al desarrollo de una cultura democrática. Es más, en ocasiones pueden incluso convertirse en un fuerte obstáculo para la participación. Sólo el análisis histórico puede llevar a concluir en qué grado las entidades de segundo grado están realmente desarrollando tales funciones (y por eso mismo tiene sentido intentar llevar a cabo un diagnóstico sobre el tejido de las plataformas aragonesas en el momento actual). Habrá que analizar entre otros elementos la organización de la entidad de la que se trata, el ámbito en que se mueve, su grado de participación así como, muy especialmente, el rol que desempeñan como agentes bien de transformación o bien de conservación de la realidad. Como el resto de las entidades sociales, las entidades de segundo grado también van a ver comprometida su existencia en la dialéctica entre emancipación y reproducción social. Al igual que en el caso de las entidades no lucrativas, con carácter general podemos diferenciar —a modo de tipos ideales— tres grandes modelos de plataformas (Bellostas et al., 2002):

- i) Un primer tipo de entidades no lucrativas son aquellas que algunos llaman “tapaagujeros”, o que son vistas tan solo como agentes que vienen a mitigar o paliar los fallos del sistema. Se trata de aquellas entidades que únicamente atienden las situaciones sociales que la oferta del Estado o del mercado no atiende y que, por lo mismo no formulan críticas. Su tarea prioritaria es poner parches al sistema.
- ii) Otro caso es el de las entidades que, por así decirlo, “pactan” con el sistema: se insertan en la arena social, sin cuestionar las reglas del juego en el que buscan su propio prestigio compitiendo con otros, pero sin interesarse tampoco por sus disfunciones ni tratar de atenuarlas. Son organizaciones que pactan de modo implícito con las estructuras socioeconómicas existentes y se adaptan al *statu quo* generando una red que convive y digiere perfectamente las disonancias.
- iii) En tercer lugar están aquellas entidades que son vistas como agentes transformadores: desde una posición de control y crítica, promueven

acciones de intervención estructural buscando la transformación del (des)orden del sistema social. Esto es, las funciones que desempeñan tendrán mayor valor social también en función de su capacidad de transformación que no siempre esta cuestión va a estar entre los objetivos reales de la entidad.

2. 3. Ciudadanía y participación: ¿Son las plataformas agentes de gobernanza?.

A cada época del pensamiento social corresponden diferentes tópicos en los que se plasman los retos, las preocupaciones y los deseos de cada momento histórico; referencias en las que tratan de expresarse nuevas propuestas que, en ocasiones, son nuevas formas de presentar viejas reflexiones para ajustarlas a las circunstancias del presente (*aggiornamento*). En las últimas décadas hay dos conceptos o palabras de moda (*buzz words*) que se han convertido en protagonistas casi absolutos de la sociología, la filosofía y la ciencia política: los de *ciudadanía* y *gobernanza*. Ambos, además, constituyen dos nociones estrechamente relacionadas, y que nacen en cierto modo del esfuerzo por buscar nuevas maneras de afrontar los desafíos demográficos, políticos y económicos a los que se enfrenta el Estado del bienestar en el siglo XXI. La gobernanza es o implica una nueva forma de concebir la ciudadanía y su papel en la gestión y producción de políticas sociales.

Sin embargo, y posiblemente en relación con esa relevancia o exceso de presencia del término, a menudo tampoco está muy claro cuál es el sentido preciso de la noción de gobernanza. Como señalan algunos autores, la bibliografía sobre la misma es ecléctica e inconexa, las raíces teóricas son variadas y los contextos en los que se utiliza son diversos. De ahí que se considere a la idea de gobernanza como un “término-paraguas” (A. Natera 2004, p. 3), susceptible de incluir una gran variedad de fenómenos y aplicarse a ámbitos muy diferentes, que van desde las relaciones internacionales hasta la gestión empresarial (*corporate governance*), pasando por la economía política y la administración local, entre otros. Tampoco faltan, además, quienes han observado en perspectiva crítica la propia noción de gobernanza, señalando la necesidad de distinguir lo que sería la dimensión analítica del término de su dimensión normativa. De todos modos, y a los efectos de nuestro estudio, ¿cuáles serían algunos de los rasgos fundamentales, comunes en muchos casos a los diferentes contextos en que se utiliza, y que configurarían en buena medida el tronco de la noción de gobernanza?.

En primer lugar, hay que tener en cuenta que la noción de gobernanza surge en un contexto de profundas transformaciones vinculadas, como mínimo, a cuatro grandes fenómenos, absolutamente interrelacionados (C. Monge, 2009): la crisis financiera del Estado, los cambios políticos e ideológicos ligados a la caída del muro de Berlín, las mutaciones sociales y culturales (postmaterialismo, desafección política, etc.) y la globalización. En ese contexto plural, hay también quienes subrayan que la idea de gobernanza es el resultado de una triple crisis: crisis de participación (bien sea por desencanto, por las dificultades o por la nueva complejidad social), crisis de representatividad (derivada de esa misma crisis de participación) y, consiguientemente, crisis de legitimidad y necesidad de reformar los mecanismos de decisión política. De ahí que se plantee la necesidad de adaptar la organización política a esos nuevos retos sociales, políticos y económicos, apostando por cambios que implican una redefinición de los límites entre lo público y lo privado y una reestructuración del equilibrio entre Estado y Sociedad civil, promoviendo —en principio— un papel más activo de la ciudadanía. Como uno puede imaginar, las razones de este impulso son diversas y no siempre coincidentes ideológicamente pero en todo caso implican la necesidad de repensar la democracia hacia formas que incluyan mecanismos más deliberativos y en los que el control y la regulación no descansen únicamente en el monopolio exclusivo del sector público por el Estado.

Así pues, las propuestas de gobernanza parten de la idea de que una cultura de la ciudadanía activa es esencial al proceso democrático; que no hay democracia sin deliberación ni participación y que ésta va más allá de los procesos institucionales que regulan los períodos electorales. Esa llamada a una ciudadanía activa responde al modelo que algunos han denominado “pluralismo del bienestar”, en el que los sectores sociales juegan un papel activo y no meramente subsidiario o instrumental en el desarrollo e implementación de políticas sociales. La coproducción proporciona un modelo que combina a los agentes de los servicios públicos con los ciudadanos que contribuyen a la provisión de un servicio público. **En tal sentido, la participación ciudadana puede alcanzar varias dimensiones: la económica, la social, la política y aún otra específica del servicio.** Tanto el grado de participación ciudadana como la influencia del usuario y el personal experto en la provisión del servicio varían notablemente según quién sea el proveedor de los servicios de bienestar.

Ahora bien, esa apuesta participativa exige una nueva forma de entender la gestión política y el papel de los diferentes agentes en el desarrollo social, tanto por parte del Estado o los agentes administrativos, como por parte de lo que tradicionalmente se ha llamado agentes

sociales. La gobernanza, como acabamos de decir, implica una redefinición de la diferencia entre lo público y lo privado y entre Estado y sociedad civil. Pero eso no quiere decir que desaparezcan las diferencias entre lo público y lo privado —o entre Estado y sociedad civil. Lo que quiere decir es que ni existe un paralelismo entre ambos, ni esas diferencias son las que tradicionalmente se venían señalando. La diferencia entre lo público y lo privado (o entre el interés particular y el interés general) atraviesa todos los espacios sociales, los que tradicionalmente llamábamos públicos y privados. En ese sentido, la gobernanza implica considerar nuevos actores (o nuevos papeles de viejos actores) en la implementación de políticas públicas. El Estado no pierde sus funciones, pero tiene que ejercerlas de otra manera, abriendo paso a la deliberación y la participación de otros agentes del mercado o de la sociedad civil (Tercer Sector).

La gobernanza implica una redefinición de la diferencia entre lo público y lo privado y entre Estado y sociedad civil. Pero eso no quiere decir que desaparezcan las diferencias entre lo público y lo privado — o entre Estado y sociedad civil.

En segundo lugar, lo que caracteriza la noción que nos ocupa es la organización reticular. Se ha dicho que la gobernanza es “una forma cooperativa de gobernar sociedades complejas compuestas por redes interdependientes que interactúan desde la confianza y la

autorregulación” (C. Monge 2009). Las corrientes más tradicionales insisten en perpetuar modelos de participación basados en la jerarquía. Tales modelos se caracterizan por dos rasgos: en primer lugar, lo que hacen es distribuir roles y repartir tareas entre los diferentes actores, pero separando claramente los actores con capacidad de toma de decisiones de los que son responsables de ponerlas en marcha y de los que sufren los resultados y consecuencias de las mismas; en segundo lugar, la distribución de roles y tareas responde

La gobernanza implica considerar nuevos actores (o nuevos papeles de viejos actores) en la implementación de políticas públicas. El Estado no pierde sus funciones, pero tiene que ejercerlas de otra manera, abriendo paso a la deliberación y la participación de otros agentes del mercado o de la sociedad civil (Tercer Sector)

a un esquema básicamente piramidal, en el que el reparto y la participación en las decisiones se produce “en cascada”, desde arriba hacia abajo y de unos centros con más poder hacia otros, que se convierten en representantes de quienes tienen por debajo. Frente a tales corrientes, la organización reticular se caracteriza por el pluricentrismo en los procesos de

tomas de decisión. Por definición, la red no tiene centro, es una estructura flexible cuyos rasgos fundamentales, a modo de indicadores, serían los siguientes (A. Cerrillo 2005):

- a) *La pluralidad de actores y objetivos*: en primer lugar, la red viene definida por la diversidad de los agentes que forman parte de la misma y de los objetivos que persiguen dichos actores. La riqueza o la pobreza de las redes, por decirlo en otros términos, o su capacidad para articular la sociedad, su entramado, está evidentemente en función de la cantidad de los nudos que la forman.
- b) *La interdependencia entre los agentes*: en segundo lugar, la densidad de la red está en función de la dependencia recíproca entre los diferentes nudos que forman la red. Es la tensión entre unos y otros elementos la que mantiene a unos y a otros en la red, la que contribuye a mantener la solidez de los nudos mismos.
- c) *La interacción*: por último, para que la red se mantenga es necesario que exista comunicación, intercambio de información, recursos, experiencias, etc.

Decíamos anteriormente que la gobernanza no tiene únicamente una dimensión analítica, sino también normativa. Es decir, que las propuestas que se recogen bajo ese término apuntan en última instancia a facilitar la deliberación en la toma de decisiones en las sociedades complejas. Por ello, se entiende que los diferentes actores sociales deben asumir una serie de principios: los principios para una buena gobernanza. Tampoco en este aspecto el acuerdo es unánime, aunque en muchas ocasiones las diferencias son de matiz. Así por ejemplo, algunos documentos de Naciones Unidas sugieren ocho elementos (Sheng 2006), la Comisión de las Comunidades Europeas ha identificado cinco grandes principios y el Consejo de Europa ha propuesto hasta doce. Muchos de ellos, como decimos, contienen diferencias —más o menos importantes o de matiz—; en otros casos van dirigidos a actores específicos (por ejemplo, la Administración) o pueden ser englobados en otros más generales. El *Libro blanco sobre la gobernanza* de la Comisión Europea de 2001, planteaba como decíamos cinco principios: i) transparencia, ii) participación, iii) rendición de cuentas, iv) eficacia, v) coherencia.

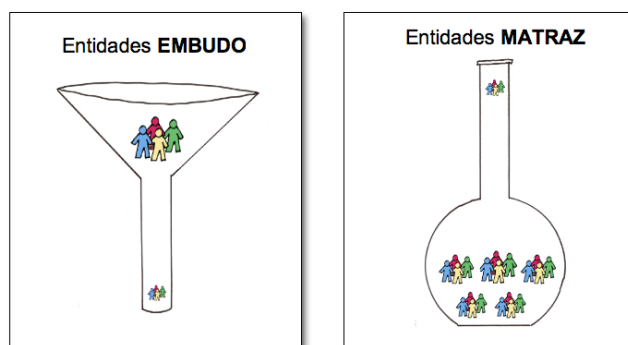
Esos cinco principios constituyen los pilares que deben regir las relaciones del sistema y de cada uno de los elementos que lo conforman. La gobernanza está vinculada así, también, al buen gobierno de las organizaciones. En lo que hace a éstas —y en consonancia con las teorías *stakeholder* (Rodríguez Fernández, 2003), que reclaman la necesidad y la obligación de

e incorporar en los procesos de toma de decisiones a los diferentes partícipes—, **el ideal de gobernanza insiste en la participación no sólo como un medio para la obtención de determinados intereses, sino como un fin en sí mismo, es decir, como un elemento vertebrador del sistema.** Por eso, las expectativas, necesidades e intereses de los grupos de interés no deben ser interpretados por los que tienen la capacidad y la responsabilidad de tomar decisiones sino que se han de establecer procesos de toma de decisiones adecuados a la realidad y capacidad de los partícipes para que además de ser *parte de* se co-responsabilicen también en la puesta en marcha de las decisiones y formen parte de los resultados de las mismas. En este sentido, los modelos de participación dentro de cada organización son también un descriptor y, a la vez, un indicador del estado de salud y del capital social que una organización está construyendo. Éstas se deben completar con un elemento de contraste que viene dado por el binomio “palabra/responsabilidad”. Es decir, la participación en las entidades puede ser descrita en función de la implicación del número de personas en las actividades de la propia organización. Puede ser analizada en función de su apertura o cierre y, esto, tanto en cuanto se han institucionalizado unos mecanismos o protocolos. Pero, sobre todo, tiene que ser evaluada considerando el ejercicio responsable de la palabra (Marcuello et al. 2007). Así todo indicador puede ser una medida contradictoria: por ejemplo, tener una base social mayor puede ser utilizado como un indicador objetivo positivo pero disponer de un mayor número de socios no quiere decir que estos participen o se les deje participar. Por lo que estos asuntos requieren de medidas cuantitativas y cualitativas para comprender mejor la “calidad” de la participación.

2. 4. *Embudos o matraces: la participación de las entidades*

En lo que se refiere a la base social de las organizaciones y a la participación en las mismas, cabría diferenciar dos grandes modelos de entidades que podríamos identificar, gráficamente, con las imágenes del embudo y el matraz, respectivamente (Fig. 3). Insistamos y aclaremos que se trata de lo que weberianamente podríamos llamar tipos ideales, es decir, modelos teóricos extremos sobre los que la realidad representa un “continuum”, pero que nos sirven para aproximarnos a dicha realidad social y comprenderla críticamente.

Figura 3. Dos posibles tipologías



Elaboración propia

En el primer caso, el del modelo asociativo del embudo, nos encontramos con organizaciones con una base social o una masa asociativa pobre, débil o muy fragmentada y, sin embargo, un aparato de dirección amplio (en ocasiones incluso más numeroso que los asociados a los que representan) y altamente profesionalizado. Son supuestos en los que la cabeza de la asociación, por así decirlo, aparece enormemente desproporcionada respecto al resto del cuerpo, no sólo por el hecho de que puedan existir más dirigentes que asociados o más representantes que representados —que en ocasiones también— sino por el hecho de

El modelo asociativo del embudo: nos encontramos con organizaciones con una base social o una masa asociativa pobre, débil o muy fragmentada y, sin embargo, un aparato de dirección amplio (en ocasiones incluso más numeroso que los asociados a los que representan) y altamente profesionalizado.

que los recursos de la asociación, las estructuras organizativas y de comunicación y, en general, el “aparato” de la organización resulta enormemente grande respecto a la realidad de su base social. En el caso de las plataformas o entidades de segundo grado esa circunstancia puede deberse a diversos factores. En ocasiones, se debe al hecho de que aunque agrupando a muchas entidades o asociaciones, éstas en realidad son muy poco

numerosas o incluso no tienen vida social real; en otros casos, las asociaciones o entidades miembros de la plataforma han podido ir languideciendo o incluso desapareciendo y, sin embargo, la cabeza o dirección de la entidad de segundo grado sigue funcionando como tal; e incluso pueden darse casos en los que, por otro lado, las plataformas responden a un interés directo de determinadas organizaciones (políticas o sindicales) o incluso administraciones, lo que hace que se favorezca su creación más artificialmente, “de arriba abajo”.

En estos supuestos, las plataformas tenderán a responder a un perfil más empresarial y profesionalizado, en el que el desarrollo o la supervivencia de la organización está en función de un crecimiento permanente basado en recursos externos (a través de proyectos,

subvenciones y ayudas, etc., procedentes en su mayor parte de las administraciones públicas), que puede convertir la dinámica de las entidades en una permanente huida hacia adelante y a éstas, una vez más, en mera prolongación de las Administraciones Públicas o los gestores políticos, que tratarán de capilarizar y legitimar sus decisiones a través de tales plataformas. De los tres elementos que configuran o definen la idea misma de participación —a saber: el sujeto o sujetos que participan, el objeto mismo de la participación y los métodos diseñados para hacerla posible— podríamos decir que en los casos en los que el modelo del embudo se agudiza, la participación puede convertirse en una nueva forma de tiranía desde el punto de vista de la representatividad de los sujetos.

Es cierto, sin embargo, que tampoco deberíamos medir únicamente las posibilidades de las plataformas como mecanismos de gobernanza y participación en función de su representatividad. Difícilmente podemos hacerlo con ninguna organización salvo para el caso de los poderes públicos elegidos a través de las urnas —y aun en estos casos, y como sabemos, con ciertas reservas críticas derivadas de las limitaciones de nuestro propio sistema electoral. Como suele decirse, lo que puede caracterizar a las plataformas como agentes de gobernanza no es su “*representatividad*” política, sino su “*significatividad*” social, y ésta no puede estar medida únicamente en términos meramente cuantitativos —esto es, en función del número de personas que constituye en última instancia su base social— sino también en términos cualitativos; es decir, en función de su capacidad para establecer cauces de comunicación multidireccionales (y no meramente actividades de información y propaganda) y dinámicas reales de participación y movilización social. Lo que ocurre es que en el caso de las entidades “con forma de embudo” —discúlpesenos la expresión, que no es en absoluto peyorativa y como decíamos más arriba únicamente representa un modelo típico—, precisamente por la carencia de una base social amplia o fuerte, la tendencia a la profesionalización y el personalismo en el liderazgo de la entidad puede ser más acusada y, a la vez, puede ser más difícil establecer dinámicas de participación en el interior de la plataforma.

Hablar de “profesionalización” en la gestión y dirección de las entidades sociales carece aquí de cualquier connotación peyorativa y hace referencia a dos circunstancias sociales que convierten a los líderes o representantes de las entidades en auténticos “profesionales” de su actividad. La primera tiene que ver con la especialización de la actividad de tales representantes, en un contexto de profunda tecnificación en todos los órdenes de la existencia; tal proceso de especialización, convierte a los líderes sociales en expertos socialmente reconocidos, esto es, dotados de un conjunto de competencias tanto sociales

como técnicas para actuar eficazmente en los diferentes espacios sociales, políticos, económicos, comunicativos, etc. En este primer sentido, la profesionalización de los líderes sociales puede verse acentuada o promovida tanto desde dentro de la entidad como desde fuera, en la búsqueda de una representación eficaz —aunque sea en detrimento de una mayor participación— a través de personas con un conocimiento adecuado de los espacios en los que se mueven y de sus límites y un reconocimiento y respeto por parte del resto de agentes implicados. En su segundo sentido, la “profesionalización” alude al hecho de que tales gestores hacen de esa actividad su modo de ganarse la vida; en muchos casos no se trata

La imagen del matraz puede ser representativa para referirse a aquellas entidades de segundo grado con una base social más bien amplia y sobre todo estable y un cuerpo directivo o de representantes más bien limitado en proporción a esa base (sea en términos de personas, o de recursos, de proyección social, etc.)

de una actividad complementaria a otras actividades profesionales, sino que puede tratarse de la actividad principal a través de la que esas personas obtienen sus recursos económicos y sociales; una tendencia que como decíamos puede verse acentuada en el caso de las entidades “con forma de embudo”. Se comprenderá que en este sentido la profesionalización —al igual que ocurre en el caso de la política institucional— pueda generar dependencias excesivas.

El modelo radicalmente opuesto al embudo es el de las entidades “con forma de matraz”. La matraz es un vaso o recipiente utilizado en la investigación química caracterizado por tener una amplia base y un cuello estrecho y recto. Esa imagen puede ser representativa para referirse a aquellas entidades de segundo grado con una base social más bien amplia y sobre todo estable y un cuerpo directivo o de representantes más bien limitado en proporción a esa base (sea en términos de personas, o de recursos, de proyección social, etc.). En este segundo tipo o modelo teórico de organizaciones tienden a incluirse aquellas entidades de segundo grado que responden a intereses muy específicos, generalmente de carácter cultural, artístico, lúdico o deportivo, o que agrupan entidades o asociaciones de autoayuda, etc., y suelen ser entidades menos politizadas.

Si lo comparamos con el caso del embudo, podría darse el caso de que las plataformas con forma de matraz gozaran de una mayor representatividad social (desde el punto de vista cuantitativo, cuando menos) que las entidades con forma de embudo, y sin embargo tengan una menor proyección o presencia social, derivada del menor peso o proyección de su “aparato” de gestión, dirección y organización. En realidad, se trata de entidades con una

mayor autonomía, toda vez que su dependencia respecto a las fuentes de financiación externas (subvenciones) puede ser menor o nula, ya que podrían sobrevivir perfectamente a través de las aportaciones de sus entidades asociadas. Sin embargo, la participación de las entidades asociadas y de los individuos que forman parte de las mismas suele ser muy reducida, o inexistente, confiando en general la gestión y representación de la plataforma en manos de las mismas personas, lo que nuevamente vuelve a abocar, como insistiremos posteriormente, a cierta profesionalización del liderazgo.

Las Plataformas pueden constituir agentes privilegiados de gobernanza como espacios de movilización y acción social.

Desde un punto de vista teórico, las Plataformas pueden constituir agentes privilegiados de gobernanza como espacios de movilización y acción social. Dicho en otros términos, las plataformas representan una forma específica de participar. Y participar es "tomar parte" o "ser parte" de algo (Briceño, 2002), tener acceso a espacios de poder, lo que implica que junto con la capacidad de participar debe existir la posibilidad de decidir, no sólo de manifestar intereses o plantear demandas, sino de influir en la conformación y manejo del bien común. ¿En qué medida tales Plataformas son agentes de gobernanza?

La gobernanza viene condicionada por tres factores comunes: el tipo de red, la forma de funcionamiento y la base de miembros.

De acuerdo con Schenk (2005), la gobernanza viene condicionada por tres factores comunes: el tipo de red, la forma de funcionamiento y la base de miembros. Al referirse al tipo de red, Schenk señala que las redes van desde las formal y altamente estructuradas hasta las menos formales y estructuradas, tales como las comunidades de práctica, asociaciones, enlaces y conexiones. Con respecto a la forma de funcionamiento, el énfasis se pone en la forma de organización de las redes de acuerdo con un foco temático o geográfico. Esta revisión considera que no existe un análisis sistemático de las estructuras de gobernanza de las redes y que es indispensable un enfoque diferenciado de este tipo para establecer con mayor claridad de qué manera los arreglos de gobernanza pueden contribuir tanto a los productos de las redes como a los alcances de desarrollo. Ello se traduce en la necesidad de plantearse cuál es el papel real que desempeñan las plataformas como agentes canalizadores de demandas sociales capaces de fomentar capital social. Por último, el tercer factor tiene que ver con los diferentes tipos de membresía que pueden incluir a individuos, instituciones, personas en representación de instituciones, funcionarios de gobierno, formuladores de políticas públicas,

la sociedad civil y, muy probablemente, una combinación de éstos. Todo ello repercute en el tipo de participación que se gesta, ya que genera un tipo de compromiso que se materializa en la implicación de los miembros con su red y en la toma de decisiones. Del mismo modo, los aspectos de gestión permiten dar cuenta de la transparencia sobre el funcionamiento de la entidad con sentido de responsabilidad social y ética, valores indispensables en el paradigma de la nueva gobernanza.

En una sociedad democrática avanzada, las redes informales y las plataformas ciudadanas

En una sociedad democrática avanzada, las redes informales y las plataformas ciudadanas deben ser tenidas como un instrumento habitual de participación a través de las cuales colectivos ciudadanos pueden promover alternativas y soluciones a los problemas que les atañen más directamente y que redunden en el bien de toda la comunidad

deben ser tenidas como un instrumento habitual de participación a través de las cuales colectivos ciudadanos pueden promover alternativas y soluciones a los problemas que les atañen más directamente y que redunden en el bien de toda la comunidad. Si a través de la participación se busca que los individuos sean ciudadanos activos, que adquieran mayor capacidad para cambiar el medio en el que viven y posean un mayor

control sobre los órganos políticos, económicos y administrativos, entonces, como dice Alberich, (1999: 02) participación y democracia forman un tándem de conceptos sinónimos y complementarios. La participación ciudadana es el instrumento mediante el cual las personas se convierten en sujetos sociales con capacidad para transformar la sociedad y controlar los asuntos políticos, económicos (Navarro Yáñez, 1999: 68). En este contexto, las plataformas se convierten en formas de participación de la ciudadanía que, además de garantizar y proteger los intereses individuales, incentiva la construcción de una ciudadanía comprometida con el bien público.

En definitiva, las plataformas contribuyen en gran manera a definir problemas de los que se espera una actuación estatal. Son espacios donde se expresan y fraguan identidades colectivas, maneras de vivir su inserción en la sociedad. El peso de un grupo en un movimiento social depende del capital de medios, de los recursos pero también de aspectos simbólicos que se reflejan en la fuerza de sus sentimientos de identidad, o en las conexiones con otras entidades que de alguna manera, favorecen al mantenimiento del trabajo continuo con fines comunes (Lipset 1968: 03).

Las entidades de segundo grado pueden por lo tanto desarrollar mecanismos que no sólo atiendan a determinados intereses o demandas sociales, sino que constituyan en sí mismos estrategias de gobernanza. Sin embargo, junto a los esfuerzos de muchas organizaciones por favorecer ese tipo de dinámicas, existen también obstáculos importantes tanto exógenos como endógenos —esto es, tanto internos a las propias entidades como ajenos a ellas. Cuando menos, podríamos señalar dos grandes clases de obstáculos:

- 1) En primer lugar, están los obstáculos relacionados con “la transferencia de poder de arriba a abajo”. Según algunos autores (Osmani 2000, p. 4) esta categoría refleja la renuencia de las autoridades nacionales a ceder control. Por ello, no es sorprendente que la retórica de la descentralización sea muchas veces mayor a la transferencia real de autoridad y recursos a los gobiernos locales y/o actores no gubernamentales.

Dos grandes clases de obstáculos: 1) relacionados con “la transferencia de poder de arriba a abajo”

2) La persistente propensión de las élites locales a acaparar autoridad y recursos, lo que puede dar origen a un tipo de participación manipulada y controlada

- 2) Un segundo grupo de obstáculos lo constituyen los asociados “con la organización de la gente a nivel local, de tal manera que todos, incluyendo los más pobres y débiles, puedan efectivamente participar”. Esta segunda categoría muestra la debilidad de las tradiciones y prácticas democráticas a nivel local. Quizá el obstáculo más preocupante sea la persistente propensión de las élites locales a acaparar autoridad y recursos, lo que puede dar origen a un tipo de participación manipulada y controlada y, en consecuencia, no produce los resultados esperados de rendición de cuentas y equidad; se trata de un escenario probable en cuando no se cumplen las normas y no se desarrollan las redes donde el individuo actúe colectivamente.

En relación con esos dos tipos de obstáculos, y por lo que hace a nuestro objeto de estudio —la entidades de segundo grado— cabe pensar que en alguna medida las propias dinámicas de funcionamiento de las Plataformas se van a ver condicionadas por el propio contexto que les viene impuesto por parte de los agentes políticos y, fundamentalmente, la Administración. La lógica de una organización reticular exige un cambio de paradigma al que la propia organización administrativa —jerárquica y centralizada— no está acostumbrada, por lo que tiende a contagiar al resto de los agentes sociales su propia lógica de

funcionamiento. En sus relaciones con las entidades sociales, la Administración busca interlocutores representativos, lo que acaba favoreciendo la constitución de entidades en ocasiones absolutamente instrumentales y escasamente participativas, entendidas únicamente como cauces de comunicación ante las autoridades públicas. Esas dinámicas se ven en ocasiones alimentadas además desde las propias entidades o plataformas, en las que se acusa habitualmente un excesivo personalismo o dependencia de los líderes o representantes, tanto en las organizaciones con forma de embudo como en las que encajarían en la imagen del matraz, aunque en un caso y otro debido a diferentes factores.

Con otras palabras, la falta de capital social hace de los ciudadanos agentes más vulnerables al clientelismo y, por tanto, menos capaces de participar efectivamente en iniciativas que ejerzan influencia para el cumplimiento de objetivos establecidos para lograr un beneficio colectivo (Woolcock y Narayan, 2000, p. 224). En relación con este planteamiento, y sin ánimo de generalizar, es altamente importante contar con la presencia de actores y entidades que con criterio confiable y comprometido efectúen labores de seguimiento activo de las actividades de las plataformas, federaciones, entidades y se trabaje con criterios sólidos de transparencia y ética para combatir el clientelismo y promulgar un modelo de gobernanza basado en criterios de responsabilidad social y eficacia. Ello revierte directamente en el funcionamiento y organización de las plataformas. Las plataformas mejor organizadas y que funcionan bajo criterios de buena gobernanza y responsabilidad social, adquieren una gran capacidad de negociación con los gobiernos estatal y municipal, y pueden ofrecer a sus miembros apoyo técnico y político para lograr sus fines.

Las plataformas mejor organizadas y que funcionan bajo criterios de buena gobernanza y responsabilidad social, adquieren una gran capacidad de negociación con los gobiernos estatal y municipal, y pueden ofrecer a sus miembros apoyo técnico y político para lograr sus fines.

3. Plataformas de participación aragonesas: una aproximación cuantitativa

1. Características básicas de las federaciones aragonesas

Este apartado tiene como objetivo a presentar las características básicas de las federaciones a las que también se puede denominar plataformas de participación cuyo ámbito de actuación es la Comunidad Autónoma de Aragón. Para ello, a continuación, se describe el proceso de obtención de información y, posteriormente, se describen los datos referidos a la fecha de creación, sector de actividad, población destinataria e información relativa al tamaño de las mismas a partir del número de entidades miembro, personas vinculadas con la entidad e ingresos.

En Aragón en el año 2010, de acuerdo con el registro oficial de asociaciones de la Diputación General de Aragón, están registradas 124 entidades con denominación jurídica federación, 56 con denominación coordinadora, 33 con denominación plataforma y 8 con denominación red⁵. A partir de esta información se solicitaron al registro los estatutos de todas las entidades de ámbito regional y también los de algunos casos especiales de ámbito provincial y local en función del impacto de las mismas y se desestimaron el resto de carácter local o municipal. Así, la muestra inicial de trabajo ha sido de 109 entidades distribuidas en las tres provincias Zaragoza, Huesca y Teruel lo cual se muestra en la tabla 1.

En un paso posterior se solicitaron al registro los estatutos de todas estas entidades y una vez revisados se procedió a contactar con todas las entidades de la muestra inicial, de forma que se detectaron aquellas que a pesar de estar registradas, no estaban activas. Esta situación se produce en los diferentes registros de asociaciones, no solo en Aragón, ya que no existe la obligación de dar de baja a la entidad. Sin embargo, bajo la categoría de inactiva se detectaron diversas situaciones que posteriormente se comentan. Con todo ello, la base de datos final que se ha analizado es de 63 federaciones dado que 42 entidades estaban inactivas y 4 no quisieron participar en el estudio. A cada una de ellas se realizó una entrevista semi-

⁵ El trabajo de campo se desarrolló desde enero hasta junio de 2010.

estructurada y se realizaron dos grupos de discusión con las entidades más representativas de las características observadas.

Tabla 1: Distribución geográfica de las federaciones/plataformas en Aragón, 2010

	Activas	Inactivas	Subtotales
Zaragoza	54	25	79
Huesca	9	7	16
Teruel	4	10	14
Total	67	42	109

Fuente: Registro regional de asociaciones en Aragón y elaboración propia

Dentro del conjunto de entidades inactivas se detectan diferentes situaciones. En general, se observa que en el momento en el que una federación tiende disminuir su dinamismo y se diluye la actividad que motivó la creación de la misma, se produce una menor relación entre los socios, hasta apagarse... Pero como no es obligatorio dar de baja la entidad, siguen estando presentes en los listados. No obstante, se producen algunos matices a esta situación y se identifican cuatro razones de su inactividad:

- Hay un grupo de federaciones que han dejado de existir porque el presidente (líder) ha dejado de estar vinculado con la plataforma por motivos diversos y la entidad se queda en estado latente.
- Por falta de interés de los socios y estos esperan a que la entidad en un futuro cercano se vuelva a activar
- Porque una de las asociaciones miembro toma el liderazgo y sustituye a la federación.
- Federaciones que dejan de existir pero no se dan de baja en el registro. Estas son plataformas fantasma ya que la sede social ya no sirve de contacto y tampoco actualizan la documentación en el registro.

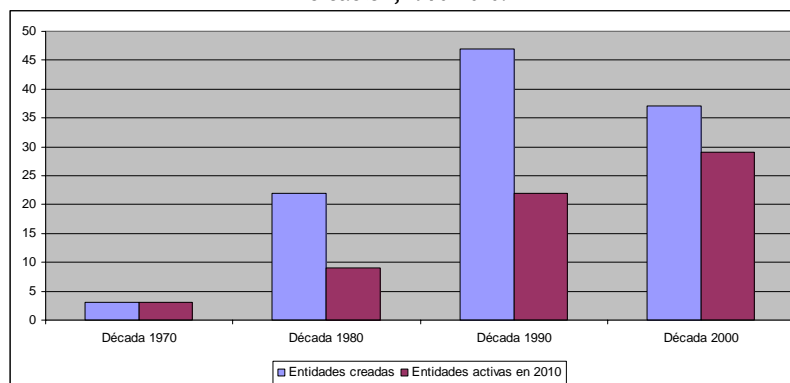
Antes de comenzar con el análisis detallado de las federaciones activas se ha considerado relevante presentar la evolución en la creación de las federaciones de la muestra inicial (tanto activas como inactivas). En el gráfico 1 se muestra el número de federación creadas por décadas, desde 1970 a 2010, y el número de federaciones activas en el año 2010, según su fecha de creación. Como puede observarse las entidades creadas en la década de 1970-1979 se mantienen todavía activas (tres federaciones⁶), las que fueron creadas en la década 1980-1989 se han visto reducidas a más de la mitad (de 22 entidades a 10), las que fueron creadas

⁶Federación de Casas Regionales y Provinciales en Aragón; Federación de Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos de Aragón Juan de Lanuza (FAPAR); Federación de Asociaciones de Barrios "Saracosta" de Zaragoza para Vecinos, Usuarios y Consumidores F.A.B.Z.

en la década de 1990-1999 se han reducido también a más de la mitad (de 47 a 20), mientras que las creadas en la década 2000-2009 se han reducido de 37 a 30 entidades.

La década de los 90 es un tiempo emergente en la creación de entidades en toda España y también por lo que se observa en este caso, han tenido un proceso de consolidación.

Gráfico 1: Número de federaciones creadas por décadas y federaciones activas según su fecha de creación, 1970-2010.



Fuente: Registro regional de asociaciones en Aragón y elaboración propia

A continuación los datos que se presentan solamente se refieren a la muestra final de las 63 federaciones, recordando que de las 67 activas se han entrevistado a 63 de forma que son el 94% de la muestra, por lo que los resultados son significativos. La descripción se va a realizar atendiendo a las siguientes cuestiones:

- Forma jurídica
- Sector de actividad
- Sede social y ubicación geográfica
- Población destinataria
- Tamaño en función de número de miembros de la entidad, representatividad, personal contratado y voluntario, ingresos y gastos.

En cuanto a la **forma jurídica** elegida por las plataformas es: (1). el 68,3% son federaciones; (2). el 4,8% son Confederaciones; (3). y el 27% ha elegido la forma de asociación. En los tres casos las obligaciones formales y los controles que ejerce la administración son las mismas. Sin embargo, la principal diferencia se produce en el caso de las confederaciones, ya que estaríamos hablando de entidades de tercer nivel, esto es, asociación cuyos miembros son otras federaciones. Por otro lado, las entidades que han elegido como forma jurídica la asociación, en realidad están actuando como una federación ya que sus miembros son otras asociaciones.

La tabla 2 muestra la clasificación de las federaciones según el **sector de actividad** y destaca que el 19% se incluyen en el sector de cultura y ocio, el 15,9% en el sector de educación e investigación, el 14,3% en derechos civiles y el 11,1% en salud. Hay que resaltar que las plataformas han indicado estos sectores como sectores donde desarrollan principalmente sus actividades pero como ocurre normalmente también realizan actividades en otros sectores. Así cuando se les pregunta por su actividad secundaria las respuestas se ordenan de la forma siguiente: un 33,9% en el sector de Educación e Investigación, el 25,4% en Servicios Sociales y con más distancia el sector de Cultura y Ocio, Medio Ambiente y Derechos Civiles con un 8,5%.

Tabla 2: Número de federaciones por sector de actividad, 2010.

Sector de actividad	Actividad Principal Número	%	Actividad Secundaria Número	%	Actividad Terciaria Número	%
Cultura y ocio	12	19,0	5	8,5	4	8,9
Educación e investigación	10	15,9	20	33,9	6	13,3
Salud	7	11,1	2	3,4	6	13,3
Servicios Sociales	6	9,5	15	25,4	4	8,9
Medio Ambiente	1	1,6	5	8,5	2	4,4
Desarrollo económico y social	3	4,8	1	1,7	3	6,7
Derechos civiles y asesoramiento legal	9	14,3	5	8,5	8	17,8
Intermediarias filantrópicas y promoción del voluntariado	2	3,2	1	1,7	2	4,4
Cooperación internacional y Cooperación al desarrollo	1	1,6	0	0	4	8,9
Religiosas	1	1,6	0	0	0	0
Profesionales, empresariales y sindicatos	5	7,9	2	3,4	3	6,7
Otros	6	9,5	3	5,1	3	6,7
Total	63	100,0	59	100,0	45	100,0

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la **sede social** principal de las entidades la distribución es la que se muestra en la tabla 3. Asimismo, dos entidades más indican que tienen sedes en Huesca, en Teruel y dos más en localidades dentro de las provincias. En todo caso, tal y como se produce para otro tipo de realidades en el territorio aragonés predomina Zaragoza como la localidad que aglutina la mayoría de las actividades con un 84,1%.

Tabla 3: Sede social de las federaciones/plataformas en Aragón, 2010

	Activas	Porcentaje
Zaragoza	53	84,1
Huesca	7	11,1
Teruel	3	4,8
Total	63	42

Fuente: Registro regional de asociaciones en Aragón y elaboración propia

Por otro lado, la tabla 4 presenta a las federaciones clasificadas según la **población destinataria**, en este caso más de la mitad, el 57,6%, indica que se dedican a la población general, mientras que el resto se distribuye con pesos similares para el resto de los colectivos. De forma que el 8,5% sus actividades tienen como colectivos a la familia, y a las personas con discapacidad con un 8,5%, infancia, juventud, afectados por enfermedades e inmigrantes con un 5,1%, y finalmente mujer con un 3,4% y colectivos en riesgo de exclusión con una entidad.

Tabla 4: Número de federaciones según población destinataria, 2010

Población destinataria	Número	Porcentaje
Población General	34	57,6
Familia	5	8,5
Infancia	3	5,1
Juventud	3	5,1
Mujer	2	3,4
Afectados por enfermedades	3	5,1
Inmigrantes	3	5,1
Personas con discapacidad	5	8,5
Colectivos en riesgo de exclusión	1	1,7
	59	100,0

Fuente: Registro regional de asociaciones en Aragón y elaboración propia

El **tamaño de las federaciones** se presenta atendiendo a diferentes variables: número de entidades miembros, población que representan, ingresos y gastos. En la Tabla 5 se presentan a las federaciones según **el número de entidades** que la forman por tramos. En esta tabla se puede observar como las federaciones, principalmente, tienen de 11 a 20 organizaciones miembro con el 27% seguidos por las que integran de 6 a 10 organizaciones con un 24,1% , seguidas con valores similares las entidades formadas entre 21 y 30 miembros con un 11,1% y las que tiene de 3 a 5 miembros con un 10,8%. El resto de las entidades se distribuyen de forma similar en los diferentes tramos. Así hay dos entidades formadas entre 31 y 40 miembros, y otras dos, entre 41 y 50, 5 entidades están formadas entre 51 y 100 organizaciones, y 3 organizaciones están formadas entre 101 y 150 organizaciones. Finalmente, destacan 5 entidades que incluyen a más de 150 organizaciones⁷.

⁷ FACA formada por 160 miembros, Ebrópolis formada por 264, ASES por 280, FACTA por 372 y FAPAR por 406.

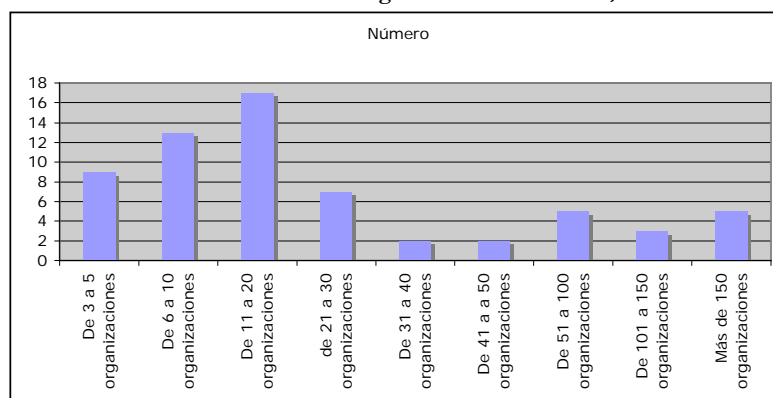
Tabla 5: Características de las federaciones en cuanto a tamaño medio por diferentes variables 2010.

Número de organizaciones miembro	Número	%
De 3 a 5 organizaciones	9	10,8
De 6 a 10 organizaciones	13	24,1
De 11 a 20 organizaciones	17	27,0
de 21 a 30 organizaciones	7	11,1
De 31 a 40 organizaciones	2	3,2
De 41 a a 50 organizaciones	2	3,2
De 51 a 100 organizaciones	5	7,9
De 101 a 150 organizaciones	3	4,8
Más de 150 organizaciones	5	7,9
Total	63	

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior se puede visualizar en la siguiente gráfica:

Gráfico 2: Número de organizaciones miembro, 2010



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la **representatividad** de las federaciones con respecto al número de entidades existentes del mismo sector las organizaciones han respondido que 3 de ellas representan a menos del 10%, del 11% al 25% hay 2 federaciones, entre 26% y el 50% hay 9 entidades, entre el 51% y el 75% de representatividad hay 9 entidades, del 76% al 90% hay 13 entidades y del 91% al 100% son 16 federaciones⁸.

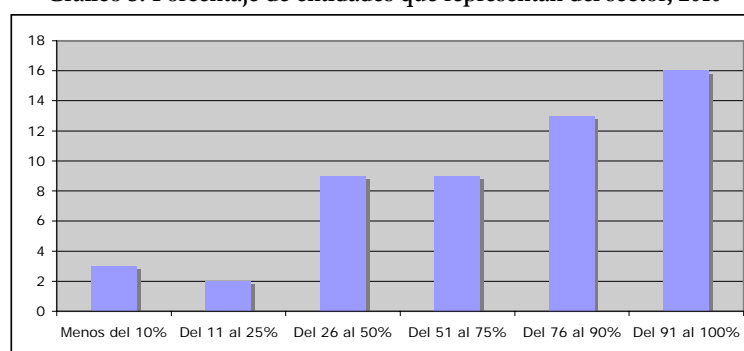
⁸ Federaciones que indican que representan al 100% de las organizaciones del sector son: Unión de cooperativas de enseñanza en Aragón. UCEA; Federación aragonesa de cunicultores (F.A.C); Federación ALCER Aragón; Federación de Asociaciones de Diabéticos de Aragón – ADEARAGON; Federación de Asociaciones Aragonesas Pro-Salud Mental (FEAFES- ARAGÓN); Federación Aragonesa de Asociaciones de Mujeres Rurales de Aragón (FADEMUR-Aragón); Federación de Asociaciones las Bodas de Isabel de Segura; Red Aragonesa de Desarrollo Rural; Federación Maín Centros Juveniles Salesianos de Aragón; Federación de Asociaciones Culturales del Aragón Oriental FACAO; Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción. AREI; Federación Local y Provincial de Asociaciones de Vecinos "San Fernando" de Teruel; COAGRET Asociación Coordinadora de Afectados por los Grandes Embalses y Trasvases

Tabla 5.1: Características de las federaciones ... (continuación)

Porcentaje de entidades que representan del sector	Número	%
Menos del 10%	3	5,8
Del 11 al 25%	2	3,8
Del 26 al 50%	9	17,3
Del 51 al 75%	9	17,3
Del 76 al 90%	13	25,0
Del 91 al 100%	16	30,8
	52	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3: Porcentaje de entidades que representan del sector, 2010



Fuente: Elaboración propia

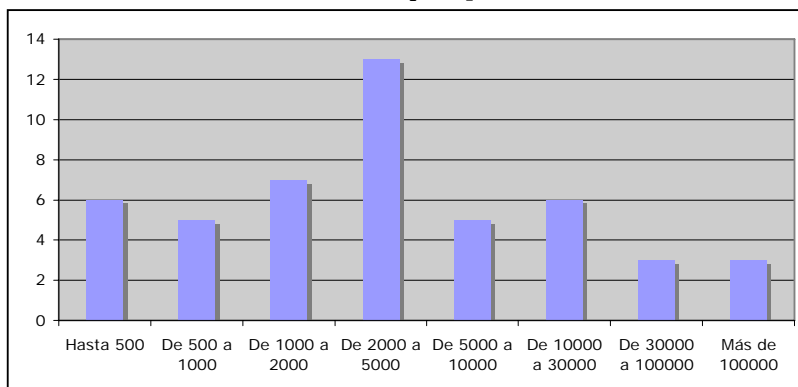
En cuanto a la **población que representan** las federaciones entrevistadas, los datos indican que hay una cierta dispersión. De acuerdo con los intervalos de la tabla 5 se puede observar que federaciones que representan hasta 500 personas encontramos a 6 entidades, de 500 a 1.000 personas el 7 entidades, de 2.000 a 5.000 personas 5 entidades 12 de las plataformas representan a más de 10.000 personas mientras que 11 representan menos de 1.000 personas. Finalmente, con respecto a las cuotas anuales que pagan las organizaciones socias estas varían de 0 euros a más de 500 euros anuales.

Tabla 5.1: Características de las federaciones 2010 (continuación)

Población que representan	Número	%
Hasta 500 personas	6	12,5
De 500 a 1.000 personas	5	10,4
De 1.000 a 2.000 personas	7	14,6
De 2.000 a 5.000 personas	13	27,1
De 5.000 a 10.000 personas	5	10,4
De 10.000 a 30.000 personas	6	12,5
De 30.000 a 100.000 personas	3	6,3
Más de 100.000 personas	3	6,3
Total	48	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4: Población que representan, 2010.



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al tamaño de las federaciones atendiendo al total de ingresos anuales en el año 2008 solamente hay datos disponibles para 33 entidades. De nuevo, encontramos una gran diversidad, desde 11 federaciones que disponen como máximo de 6.000 euros anuales hasta 6 entidades que disponen de más de 300.000 euros.⁹ En las filas siguientes se presenta la distribución por tramos del porcentaje de ingresos procedentes de instituciones públicas y de fuentes privadas. Así encontramos que 10 entidades indican que no disponen de financiación pública mientras que 6 de ellas reciben más del 95%. Asimismo, se muestra que las cuantías de las cuotas de los socios varía desde 12 euros hasta más de 500 euros anuales y por tramos tenemos 20 entidades con cuotas anuales menores de 100 euros, 12 entidades con cuotas de 100 a 5000 euros y 4 entidades con más de 500 euros.

Tabla 6: Tamaño de las federaciones, según el volumen de ingresos y gastos 2009

Total Ingresos Anuales	Número	%
Hasta 6.000 euros	11	33,3
De 6.000 a 12.000	6	18,2
De 20.000 a 40.000	6	18,2
De 200.000 a 250.000	4	12,1
Más de 300.000	6	18,2
Total	33	
Porcentaje de Ingresos Públicos		
Sin ingresos públicos	10	25,6
Hasta 25% de los ingresos	4	10,3
Del 25 al 50% de los ingresos	8	20,5
Del 50% al 75% de los ingresos	3	7,7
Del 75 al 95 % de los ingresos	8	20,5
Más del 95%	6	15,4
Total	39	

⁹ Ebrópolis, Federación Aragonesa de Familiares Enfermos de Alzheimer, Federación de Asociaciones de barrios "Saracosta" de Zaragoza (FABZ), FEAPS-Aragón, CADIS-Huesca, FACA

Cuotas anuales de organizaciones socias		
Hasta 100 euros	20	55,6
De 100 a 500 euros	12	33,3
Más de 500 euros	4	11,1
Total federaciones	36	

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, con respecto a los ingresos y gastos, en la tabla siguiente se presenta la distribución en diferentes conceptos como media de la muestra para el año 2009. En el caso de los ingresos en media los fondos públicos representan un 50% de los fondos que reciben las entidades como era de esperar predominan claramente los fondos autonómicos pero destaca que los fondos procedentes de la Unión Europea representan en media un 4,4%. En la distribución de ingresos procedentes de fondos privados destaca que los socios con un 32,8% de media son la principal fuente de financiación privada. En este caso hay que destacar que las donaciones de empresas solo representan el 2,5%.

Tabla 7: Distribución de los ingresos y los gastos de las federaciones aragonesas, 2009.

Total Ingresos	Media	Desv tip.
Ingresos de la servicios no lucrativos	4,8%	0,2
Fondos Públicos	50,0%	0,4
Unión Europea	4,4%	0,2
Administración Central	4,2%	0,1
Administración Autonómica	31,6%	0,3
Administración Local	9,9%	0,2
Fondos Privados	41,3%	0,4
Socios	32,8%	0,4
Donantes Particulares	5,2%	0,2
Donantes Empresas	2,5%	0,1
Donantes Otras entidades Privadas	0,8%	0,0
Ingresos de la Venta de productos o Actividad Comercial	7,2%	0,2
Total Federaciones	36	
Total gastos		
Gastos de Dirección y Gestión	20,3%	0,3
Gastos en Captación de Fondos	0,5%	0,0
Gastos de Programas	36,4%	0,4
Gastos en Actividad Económica	10,1%	0,2
Gastos de Sensibilización	15,9%	0,3
Gastos de Formación	8,2%	0,2
Otros	7,4%	0,2
Total Federaciones	36	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 8 muestra las características del tamaño de las federaciones según las personas contratadas y voluntarias, con la información disponible de 54 entidades. Con respecto al

personal contratado 32 entidades, esto es el 25% no tiene personal remunerado, el 18,3% tiene hasta 5 trabajadores, y el 4,8% (6 entidades) entre 5 y 10 trabajadores y dos destacan por tener de 10 a 15 trabajadores. Con respecto al personal voluntario, las federaciones se sitúan principalmente entre 10 y 20 voluntarios con un 35% de las entidades.

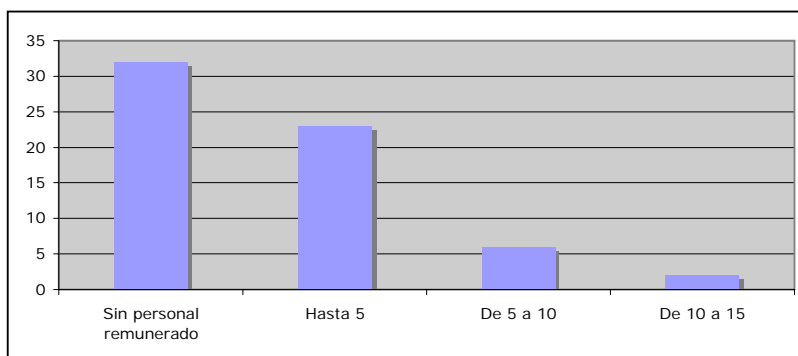
Con respecto a las personas contratadas por las 54 entidades, el número total es de 126, de las cuales, el 99 son mujeres (el 78,5%) y 27 hombres (el 21,5%) y, además, el 77% de los contratados son con contrato fijo. En cuanto a los voluntarios, el total de voluntarios es de 683 con respecto a las 53 entidades que responden, siendo el 47% mujeres y el 53% hombres.

Tabla 8: Tamaño de las federaciones medido según número de personas contratadas y voluntarias 2009.

Personal contratado	Número	%
Sin personal remunerado	32	25,4
Hasta 5	23	18,3
De 5 a 10	6	4,8
De 10 a 15	2	1,6
Total trabajadores	126	
Entidades que responden	63	
Personal voluntario		
Hasta 5	7	12,3
De 5 a 10	16	28,1
De 10 a 20	20	35,1
De 20 a 50	7	12,3
Más de 50	3	5,3
Total voluntarios	683	
Entidades que responden	53	

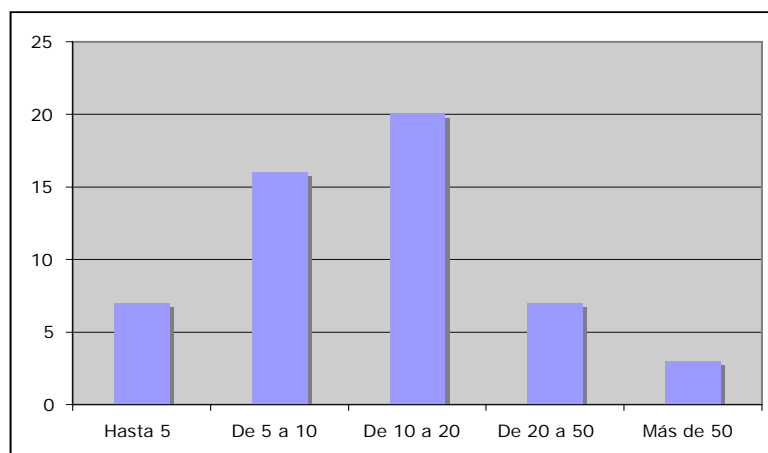
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5: Personal contratado



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6: Personal voluntario



Fuente: Elaboración propia

3.2. Objetivos y funciones de las federaciones

De acuerdo con lo expuesto en la primera parte de este documento, se han establecido un conjunto de funciones que las federaciones pueden desempeñar distinguiendo, por un lado, las tradicionales de las nuevas derivadas de la evolución del papel de las plataformas.

Esto es, las funciones tradicionales son las de representación, recursos y apoyo social:

- Actuar como representante común ante diferentes interlocutores (administración pública y otras instituciones).
- Proporcionar un espacio de trabajo y diálogo común.
- Facilitar la obtención de recursos.
- Sensibilizar a los diferentes agentes sobre la necesidad de la tarea y su colaboración
- Establecer vínculos de colaboración entre las entidades miembro de la plataforma y con otras entidades externas.

Las nuevas funciones o tareas que podríamos definir como funciones de autorregulación:

- Establecer los valores y principios compartidos por las entidades para plasmarlos a través de un código de conducta común, teniendo que velar por su aplicación y cumplimiento.
- Fijar los estándares de actuación y de rendición de cuentas.

- Definir los procedimientos para medir y observar la actuación de las entidades como un conjunto y su control.

Partiendo de estos presupuestos y considerando estas funciones, se ha preguntado a las entidades pidiendo una valoración de 0 a 5, (siendo el 0 no se realiza y 5 de máxima importancia) para la federación. En la tabla 9 se muestran los resultados y se observa una clara diferencia entre la primera de todas las funciones (actuar como representante común) con una valoración de 4,6. Mientras que las funciones referidas a la autorregulación obtienen una puntuación bastante menor de 2,9 y 2,2.

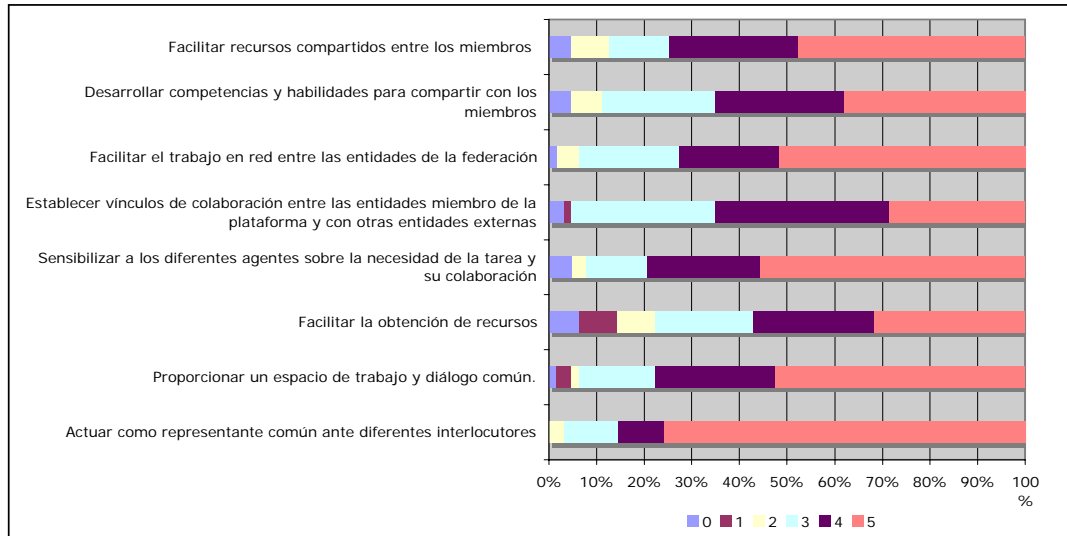
Tabla 9: Funciones de las federaciones 2010

Funciones tradicionales	Media	Desv. típ.
Actuar como representante común ante diferentes interlocutores (administración pública y otras instituciones).	4,6	0,8
Proporcionar un espacio de trabajo y diálogo común.	4,2	1,1
Facilitar la obtención de recursos (infraestructura, financiación, personas).	3,5	1,5
Sensibilizar a los diferentes agentes sobre la necesidad de la tarea y su colaboración	4,2	1,3
Establecer vínculos de colaboración entre las entidades miembro de la plataforma y con otras entidades externas.	3,8	1,1
Facilitar el trabajo en red entre las entidades de la federación/plataforma	4,1	1,1
Desarrollar competencias y habilidades para compartir con los miembros de la plataforma.	3,8	1,3
Facilitar recursos compartidos entre los miembros de la plataforma	4,0	1,3
Funciones de autorregulación		
Establecer los valores y principios compartidos por las entidades para plasmarlos a través de un código de conducta común, teniendo que velar por su aplicación y cumplimiento.	2,9	1,8
Fijar los estándares de actuación y de rendición de cuentas.	2,9	1,7
Definir los procedimientos para medir y observar la actuación de las entidades como un conjunto y su control. Podría denominarse como función de autorregulación.	2,2	1,5

Fuente: Elaboración propia

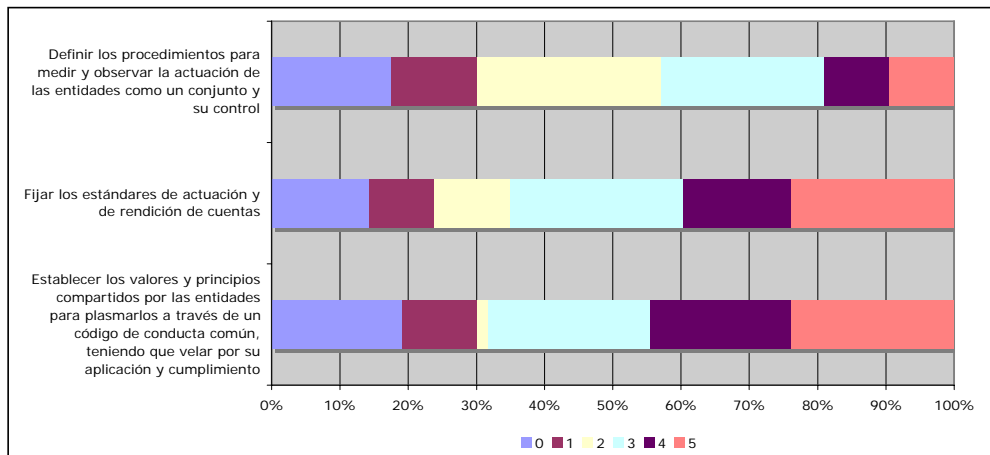
Si analizamos los resultados a través de la distribución porcentual de las respuestas, además se observa que todas las entidades tienen como objetivo ser un representante común mientras que cuando se habla de autorregulación, los códigos de conducta o los procesos de rendición de cuentas el 18% de la muestra no realiza ninguna actividad con respecto a estos temas.

Gráfico 7: Distribución porcentual de las funciones tradicionales de las federaciones



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8: Distribución porcentual de las funciones de autorregulación



Fuente: Elaboración propia

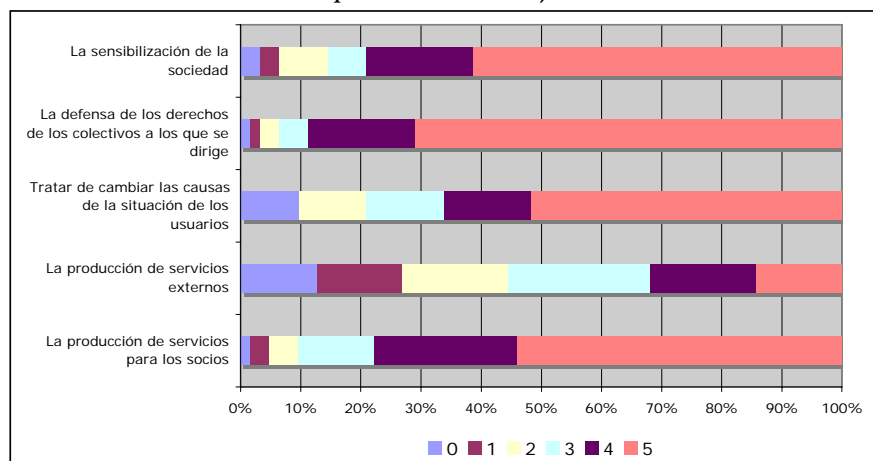
En la Tabla 10 se presentan los objetivos de la federación. Como se puede observar los objetivos de las entidades están claramente al servicio de los socios internos y, especialmente, para la defensa de los derechos del colectivo que representan y la sensibilización de la población y obtiene una puntuación menor el objetivo de “cambiar las causas de la situación de los usuarios”.

Tabla 10: Objetivos de las federaciones

	Media	Desv. típ.
Los objetivos de la entidad son principalmente la producción de servicios para los socios*	4,2	1,2
Los objetivos de la entidad son principalmente la producción de servicios externos	2,6	1,6
Los objetivos son principalmente la defensa de los derechos de los colectivos a los que se dirige.	4,4	1,2
Los objetivos de la entidad tratan de cambiar las causas de la situación de los usuarios	3,7	1,7
Los objetivos son principalmente la sensibilización de la sociedad	4,1	1,5
N válido (según lista)	63	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9: Distribución porcentual de los objetivos de las federaciones



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la puesta en marcha de estas funciones y sus objetivos, se observa que hay casos con ingresos mínimos pero, aún así, los integrantes de la federación llevan a cabo actividades variadas y mantienen viva la entidad. Son federaciones que funcionan por el empuje e interés de muy pocas personas que las sacan adelante. Hemos de destacar que se trata de un comportamiento totalmente desinteresado

- Asimismo, señalar que se observan ejemplos de federaciones que comparten fines comunes pero que no se conocen entre sí ed. desarrollo rural
- Se observa que hay objetivos compartidos entre federaciones similares pero en algunos expresan en forma directa o indirecta la incompatibilidad entre las propias organizaciones.
- Se descubren casos que surgen “por obligación” desde el gobierno regional. De forma que el gobierno regional quiere un solo interlocutor y obliga a que las asociaciones se agrupen, bien sea para realizar servicios (Alcer: tema transporte enfermos en Huesca, Zaragoza y Teruel) u otros asuntos

3.3. Mecanismos de gobernanza y participación interna y externa en las federaciones aragonesas

En este apartado hemos tratado de cuantificar e identificar los mecanismos de gobernanza de las federaciones con especial énfasis en lo relativo en los procesos de participación interna y en los medios de participación externa. Asimismo, la transparencia y la rendición de cuentas son dos elementos especialmente necesarios para promover los mecanismos de participación y tal y como se propone desde el libro blanco de la Unión Europea en materia de gobernanza. Así a continuación se describen los resultados obtenidos en las entrevistas podemos sobre las cuestiones de transparencia, rendición de cuentas y participación.

La **transparencia junto con la rendición de cuentas** son dos elementos sustanciales para el desarrollo de una entidad, su relación con el entorno y su relación con los propios miembros de la organización. En general, se observa que existe una elevada comunicación entre los miembros de las federaciones, pero en cambio hay un largo camino que recorrer con respecto a la transparencia externa y la rendición de cuentas externas según la tabla siguiente.

Tabla 11: Transparencia y rendición de cuentas

	Existe		
	Respuesta afirmativa	Cómo se accede	
¿Existe un Plan Estratégico?	36,5%	Exclusivamente para la entidades	9,5%
		En desarrollo	3,2%
		Solicitándolo	9,5%
		Web	7,9%
¿Tienen informes de evaluación públicos?	19%	Desde la confederación	1,6 %
		Prensa	1,6%
		Revista	4,8%
		Web	11,1%
¿Existe un Código de conducta propio?	15,9%	Solicitándolo	7,9%
		Desde la confederación	3,2%
		Web	3,2%
¿Existe un Código de conducta externo?	7,9%	En desarrollo	1,6%
		Solicitándolo	3,2%
		Web	1,6%
¿Existe un documento donde se describa la política de personal?	11,1%		
¿El balance y la cuenta de resultados son públicos?	19%	En registro	6,3%
		En la entidad	1,6%
		Web	9,5%
Existen Criterios de política de Financiación / donantes?	17,5%		

Fuente: Elaboración propia

En lo que afecta a la **participación interna** se ha realizado una gradación en las preguntas con respecto a lo que se puede considerar como participación de las propias entidades miembro en la federación y la participación de los usuarios de las diferentes organizaciones miembros. La gradación de la participación interna se ha planteado como un proceso que recorre distintos “niveles” de implicación y actuación, esto se puede ver en la tabla 12 donde se exponen estos elementos.

Tabla 12: Participación interna

Mecanismos participación interna	Acción de la entidad socio/miembro	Respuesta afirmativa	Acción del usuario	Respuesta afirmativa
Información	Las entidades miembro pueden acceder a la información	100%	El usuario puede acceder a la información	68,3%
Opinión	Las entidades miembro pueden crear y expresar su opinión sobre todos los temas relevantes	100%	El usuario puede crear y expresar su opinión sobre todos los temas relevantes	65,1%
Consulta	La organización realiza algún tipo de consulta sobre la opinión de las entidades miembro	84,1%	La organización realiza algún tipo de consulta sobre la opinión de los usuarios	39,7%
Reclamación	Las entidades miembro pueden realizar reclamaciones sobre todas las decisiones que le impliquen o afecten	96,8%	El usuario puede realizar reclamaciones sobre todas las decisiones que le impliquen o afecten	54%
Propuesta	Las entidades miembro pueden realizar propuestas sobre todas las decisiones que le impliquen o afecten	96,8%	El usuario puede realizar propuestas sobre todas las decisiones que le impliquen o afecten	46%
Evaluación	Las entidades miembro pueden intervenir en los procesos de evaluación de la organización	77,8%	El usuario puede intervenir en los procesos de evaluación de la organización	14,3%
Co-decisión	Las entidades miembro pueden intervenir en la toma de decisiones que le impliquen o afecten	92,1%	El usuario puede intervenir en la toma de decisiones que le impliquen o afecten	14,3%
Co-gestión	Las entidades miembro pueden intervenir en la gestión y ejecución de las decisiones que le impliquen o afecten	74,6%	El usuario puede intervenir en la gestión y ejecución de las decisiones que le impliquen o afecten	12,7%
Participación externa	Se promueve que las entidades miembro participen en otras estructuras participativas sociales o políticas	68,3%	Se promueve que el usuario participe en otras estructuras participativas sociales o políticas	33,3%

Fuente: Elaboración propia

Además de esta gradación se ha preguntado por cuáles son los mecanismos que se establecen en la federación para facilitar la participación de las entidades miembro y de los usuarios de

estas entidades en la propia federación. En la tabla 13 se han agrupado las respuestas en función de los medios utilizados para facilitar, a saber: el acceso a la información, crear y expresar opiniones en la federación, consultas que realiza la federación, cómo se canalizan las reclamaciones, cómo se facilita la realización de propuestas, la participación en los procesos de evaluación, en los procesos de toma de decisión, en los procesos de gestión y si se promueve la participación en otras estructuras políticas y sociales.

De esta manera, se presentan las respuestas por grupos de categorías —que se han identificado como comunes al conjunto de las entidades entrevistadas en relación a los diferentes mecanismos de participación— dependiendo del grado de implicación. Una primera constatación es la disparidad de criterios y de prácticas que va acompañada por el talante de las personas que forman cada entidad. Así encontramos desde las que tienen un carácter más personalista a las que son fruto de una acción colectiva consciente y bien organizada. Una segunda observación está ligada al peso social —en ocasiones también político— que tiene la plataforma en cuestión. En algunas de ellas se constatan ciertas ambiciones de sus integrantes porque bien tienen una proyección posterior en la sociedad, bien porque responden a intereses personales o de grupo, bien porque son un espacio de acceso a determinadas prestaciones que pueden ser atractivas para quienes se encuentran en ese ámbito. En tercer lugar, se observan distintas estructuras burocráticas internas que potencian/impiden la intervención tanto de las personas como de las entidades implicadas. Es decir, dependiendo de cómo se vertebran las prácticas de gestión, dinamización y la vida interna de las plataformas se encuentran entidades más o menos dinámicas y vitales que otras. En algunas de ellas, los equipos gestores y las juntas directivas han conseguido crear una “elite” de gestión que aleja cualquier implicación de sus integrantes, mientras que también encontramos entidades y personas en el extremo opuesto.

Antes de pasar a mostrar la tabla 13 con sus correspondiente resultados, es oportuno señalar las claves con las que entender el trasfondo de cada una de las categorías de participación interna que se han señalado como comunes en las entrevistas realizadas a lo largo del trabajo de campo, son un total de 17 items, que permiten entender mejor la tabla posterior. En lo que corresponde a la *Apertura de horario al público*: se determinan los días y horas para la atención exclusiva a las personas¹⁰ que deseen acudir a la sede de la federación, para resolver alguna duda o presentar sugerencias. Serán atendidas por los miembros de la Junta Directiva y o técnicos/as de la federación. Respecto del *Blog*, es el mecanismo de distribución y

¹⁰ Esta respuesta ha sido recurrente en las Federaciones de Consumidores, como FACU, ya que se dirigen a la atención al consumidor y a sus quejas relacionadas con problemas externos a la dinámica interna de la Federación, que suelen darse por temas de Reclamaciones a los comercios, venta y compra de productos, etc.

visualización *online* de la información de las actividades que realiza la federación. En algunos casos incluyen mecanismos de opinión (participación pasiva) para las asociaciones y personas, ya que pueden dejar un comentario en el foro.

En el epígrafe que corresponde a *Comisiones*, nos referimos a la figura de trabajo interno de la federación creada por los Órganos de Gobierno para trabajar temas concretos del funcionamiento diario. Suelen ser de grupos de trabajo de un número reducido de personas que tratan temas específicos y se reúnen de manera continuada. Es una figura complementaria a la Junta Directiva y a la Asamblea.

Otro elemento a destacar es el *Correo electrónico*, no hace falta explicar en qué consiste, pero se puede entender como una herramienta de traslado y recepción rápida de información. Las federaciones la presentan como el mecanismo más utilizado para el envío de notificaciones a sus asociados, incluso en algunos casos, disponen de una lista de correo interno. Además, el correo electrónico lo presentan como posible vehículo para que las asociaciones o los individuos les hagan llegar sugerencias u opiniones, pero no señalan acerca de la respuesta directa a los mismos.

A pesar de las grandes transformaciones introducidas por las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) se siguen manteniendo el tradicional *Correo postal*. Tampoco es necesario detallarlo, pero para muchas entidades es el modo tradicional de envío de información, por medio de correspondencia escrita, como una herramienta disponible para el envío y recepción de notificaciones.¹¹ Normalmente se presenta en aquellas federaciones que disponen de sede propia.

Otro elemento a considerar ha sido el que corresponde a las *Encuestas*: Método de evaluación del resultado percibido por las asociaciones o usuarios acerca del funcionamiento de la federación. Existen dos modos de encuestas: las realizadas directamente a las asociaciones para conocer su grado de satisfacción con la federación, y las realizadas de modo abierto y/o externo a los usuarios que participan en una actividad concreta o a un colectivo amplio de población.¹²

¹¹ Es recurrente señalar el recurso del correo postal para los casos en los que las asociaciones o los usuarios tengan quejas o reclamaciones hacia la federación.

¹² Existe el caso específico de Ebrópolis que realiza encuestas desde el año 2006 dirigidas a la población, para, y en palabras de su coordinador general, “conocer la opinión de los ciudadanos sobre la ciudad y el entorno”.

Dentro de las TIC una herramienta también utilizada es el *Foro*, a modo de vía específica de traslado de sugerencias hacia la federación. Se trata de un escenario de opinión y abierto localizado en aquellos casos en los que disponen de página Web o Blog. Este recurso no lleva intrínseco la respuesta directa desde las personas encargadas del correcto funcionamiento interno de la federación. Y como contrapunto más tradicional también se encuentran las clásicas *Hojas de Sugerencias*, que son un documento en el que el usuario directamente o los miembros de una asociación pueden expresar una idea relacionada con el funcionamiento de la federación o sobre los posibles cambios que consideran que se deberían dar. Normalmente para acceder a este tipo de recurso hay que presentarse físicamente en la sede y solicitar el documento para posteriormente cumplimentarlo.

En el contexto de las TIC y contando con un cierto grado de desarrollo tecnológico también encontramos entidades con *Intranet* que se puede entender como un recurso interno de comunicación *online* para los asociados, al cual se accede por medio de una clave de usuario y contraseña desde la página Web de la federación. Se presenta como recurso para acceder a una información directa, pero no se señala que otorgue fluidez en el diálogo interno de las entidades.

Cuando hablamos de *Órganos de Gobierno* nos referimos a la clasificación estandarizada, por un lado la Asamblea General y, por otro, la Junta Directiva. En los casos en los que señalan alguna de estas dos formas de organización de las organizaciones como modo de participación interna, se refieren al hecho de que los asociados pueden asistir a las reuniones, pero no se especifica que se comunique sobre la realización de este tipo de encuentros a todos socios de las asociaciones. Las federaciones se comunican directamente con las asociaciones y señalan que son estas últimas las que han de poner en conocimiento del usuario de toda información vertida.

Como elemento a distinguir hemos considerado el posicionamiento que se adoptaba ante la puesta en práctica de la participación, expresándolo mediante su gerundio, *Participando*, de esta forma se trata de referirse a la implicación en el transcurso de la federación por medio de un interés surgido por inquietud del propio individuo y/o asociación. Queda abierta la posibilidad de incluirse y ser parte de la participación interna accediendo a trabajar en los diversos actos, comisiones, reuniones, etc.

Y algo similar hemos pretendido al matizar con la distinción de *Personalmente*, en tanto en cuanto hay casos en los que los propios directivos o técnicos/as de las federaciones se

dirigen de manera personalizada a un individuo o asociación para que forme parte de su funcionamiento. También existen casos en los que consideran que por su perfil encajaría en el correcto desarrollo de una actividad dada, por lo que solicitan su asistencia directamente.

Otra de las maneras más comunes de llevar a la práctica la participación pasa por las *Reuniones*, donde se incluyen las distintas formas de contrastar información de manera física, bien sea desde la Asamblea general, Junta Directiva, comisiones, etc. Utilizan ampliamente el término reunión sin especificar por medio de que mecanismo concreto se realizarían.

Una herramienta muy común, con grados distintos de desarrollo y calidad son las *Revistas/folletos*, que se corresponde con los casos en los que la información se visualiza a través de un medio escrito en papel. A pesar de referirse a participación interna, los entrevistados señalan que existen métodos de traslado de noticias de la federación por medio de: folletos, revistas, periódicos, notas de prensa, etc. Las revistas pueden ser de uso interno de los asociados o revistas de repartición pública.¹³ Este recurso iría enfocado para que el socio individual tuviera acceso al conocimiento de las actividades, además se suele ampliar para captar el interés ciudadano de cara a la federación y darse a conocer.

Otra consideración para entender la vida asociativa y las respuestas recogidas en la tabla siguiente pasa por la conjugación práctica del solicitar, en este sentido nos referimos al punto *Solicitándolas*, para mostrar aquellos casos donde da la posibilidad de solicitar directamente a la Junta Directiva o representantes de la federación de todos aquellos documentos o informaciones que deseen las asociaciones o los individuos.¹⁴ Se presenta como una manera de acceder al trabajo interno, pero no se señala el hecho de la respuesta a las posibles peticiones.

Por último nos quedan dos elementos sin los que no se pueden entender las relaciones y la comunicación en nuestra sociedad. En un caso el *Teléfono*, que sirve para la transmisión oral de comunicación a la que pueden acceder asociaciones y socios para dirigirse a las entidades si desean realizar consultas, aportar opiniones, etc., y viceversa, desde las entidades a las asociaciones y/o socios de las mismas.

¹³ Véase el caso de la Unión Vecinal Cesaraugusta, que dispone de una revista propia llamada “*Nuevo Horizonte*”

¹⁴ Al hilo de la participación interna, el ofrecer un conocimiento interno de informaciones de las entidades por medio de la “solicitud”, ha sido un uso recurrente por los entrevistados a la hora de hablar de Planes Estratégicos y memorias. Existen documentos que dicen ser públicos, ya que se pueden solicitar, pero no siempre existe un medio público directo de consulta.

En otro a la *Web* como herramienta de visualización de información a la que pueden acceder tanto asociaciones como socios en busca de un mayor conocimiento acerca del desarrollo de las actividades de las federaciones / plataformas. En algunos casos, estas páginas incluyen Intranet y foros para el diálogo interno, y en otros únicamente se centran en la actualización del desarrollo del funcionamiento más externo de la entidad, para posibilitar un conocimiento de uso público.

Tabla 13: Mecanismos de participación interna

Información	Las entidades miembro pueden acceder a la información	Respuesta afirmativa %	El usuario puede acceder a la información	Respuesta afirmativa
	blog	1,6	apertura de horario al público	2,3
	comisiones	4,8	blog	2,3
	correo electrónico	66,1	comisiones	4,5
	correo postal	17,7	correo electrónico	45,5
	órganos de gobierno	27,4	correo postal	4,5
	personalmente	17,7	órganos de gobierno	4,5
	revistas / folletos	8,1	personalmente	13,6
	solicitándolas	6,5	reuniones	2,3
	telefono	46,8	revistas / folletos	9,1
	web	45,2	solicitándolas	6,8
			teléfono	36,4
			web	50,0
Opinión	Las entidades miembro pueden crear y expresar su opinión sobre todos los temas relevantes	Respuesta afirmativa	El usuario puede crear y expresar su opinión sobre todos los temas relevantes	Respuesta afirmativa
	correo electrónico	39,7	comisiones	7,0
	correo postal	6,3	correo electrónico	55,8
	órganos de gobierno	58,7	correo postal	14,0
	personalmente	25,4	foro	14,0
	reuniones	27,0	órganos de gobierno	20,9
	teléfono	30,2	participando	7,0
	web	23,8	personalmente	27,9
			teléfono	34,9
			web	27,9
Consulta	La organización realiza algún tipo de consulta sobre la opinión de las entidades miembro	Respuesta afirmativa	La organización realiza algún tipo de consulta sobre la opinión de los usuarios	Respuesta afirmativa
	correo electrónico	24,1	correo electrónico	19,2
	correo postal	3,7	encuestas	34,6
	encuestas	29,6	órganos de gobierno	19,2
	hojas de sugerencias	9,3	personalmente	15,4
	órganos de gobierno	25,9	teléfono	15,4
	personalmente	16,7	web	3,8
	reuniones	22,2		
	solicitándolas	9,3		
	teléfono	20,4		
	web	5,6		

Reclamación	Las entidades miembro pueden realizar reclamaciones sobre todas las decisiones que le impliquen o afecten	Respuesta afirmativa	El usuario puede realizar reclamaciones sobre todas las decisiones que le impliquen o afecten	Respuesta afirmativa
	blog	1,6	blog	2,9
	correo electrónico	37,1	correo electrónico	45,7
	correo postal	43,5	correo postal	40,0
	encuestas	4,8	encuestas	5,7
	foro	1,6	foro	2,9
	órganos de gobierno	38,7	órganos de gobierno	20,0
	personalmente	25,8	personalmente	20,0
	teléfono	27,4	teléfono	28,6
	web	9,7	web	22,9
Propuesta	Las entidades miembro pueden realizar propuestas sobre todas las decisiones que le impliquen o afecten	Respuesta afirmativa	El usuario puede realizar propuestas sobre todas las decisiones que le impliquen o afecten	Respuesta afirmativa
	correo electrónico	96,8	correo electrónico	46,0
	correo postal	43,5	correo postal	56,7
	foro	29,0	foro	30,0
	intranet	6,5	personalmente	10,0
	órganos de gobierno	1,6	teléfono	36,7
	participando	59,7	web	26,7
	personalmente	17,7		26,7
	reuniones	17,7		
	teléfono	22,6		
	web	22,6		
Evaluación	Las entidades miembro pueden intervenir en los procesos de evaluación de la organización	Respuesta afirmativa	El usuario puede intervenir en los procesos de evaluación de la organización	Respuesta afirmativa
	comisiones	8,0	encuestas	20,0
	encuestas	8,0	participando	70,0
	órganos de gobierno	84,0	solicitándolas	30,0
	reuniones	20,0		
	solicitándolas	12,0		
Co-decisión	Las entidades miembro pueden intervenir en la toma de decisiones que le impliquen o afecten	Respuesta afirmativa	El usuario puede intervenir en la toma de decisiones que le impliquen o afecten	Respuesta afirmativa
	comisiones	3,4	comisiones	11,1
	correo electrónico	13,6	correo electrónico	40,0
	correo postal	1,7	correo postal	30,0
	órganos de gobierno	84,7	órganos de gobierno	33,3
	participando	5,1	participando	33,3
	personalmente	5,1	teléfono	10,0
	reuniones	15,3	web	22,2
	teléfono	5,1		
	web	5,1		

Co-gestión	Las entidades miembro pueden intervenir en la gestión y ejecución de las decisiones que le impliquen o afecten	Respuesta afirmativa	El usuario puede intervenir en la gestión y ejecución de las decisiones que le impliquen o afecten	Respuesta afirmativa
	comisiones	8,3	correo electrónico	33,3
	correo electrónico	12,5	órganos de gobierno	55,6
	correo postal	2,1	participando	33,3
	juntas municipales	2,1	personalmente	22,2
	órganos de gobierno	81,3	teléfono	22,2
	participando	10,4	web	
	personalmente	6,3		
	reuniones	16,7		
	teléfono	8,3		
	web	2,1		
Participación externa	Se promueve que las entidades miembro participen en otras estructuras participativas sociales o políticas	Respuesta afirmativa	Se promueve que el usuario participe en otras estructuras participativas sociales o políticas	Respuesta afirmativa
	animando	28,9	animando	39,1
	correo electrónico	42,2	correo electrónico	47,8
	juntas municipales	4,4	mandan invitaciones	21,7
	mandan invitaciones	15,6	órganos de gobierno	13,0
	órganos de gobierno	8,9	personalmente	34,8
	participando	17,8	teléfono	13,0
	personalmente	22,2		
	reuniones	22,2		
	teléfono	15,6		

Fuente: Elaboración propia

Participación externa

La **participación externa** se ha considerado como el conjunto de vínculos estables con otras entidades y la intervención en procesos consultivos de políticas públicas en los que la federación está implicada. Para ello, se han diferenciado las preguntas referentes a la participación en otras federaciones, plataformas o redes y otras relativas a los procesos consultivos.

Con respecto a la participación en otras plataformas se observa que el 90% de las federaciones participa en otras entidades, predominando claramente las de ámbito nacional español. La distribución sobre el tipo de plataformas a las que pertenecen las federaciones se muestra en la tabla 14 y se ha diferenciado si la plataforma es de ámbito internacional, nacional, regional y local. Los resultados indican que 16 entidades aragonesas participan en

alguna plataforma internacional, 6 de ellas en dos y una de las federaciones participa en más de 2. En plataformas de ámbito nacional, participan en una 37 entidades, en dos 7 de las entidades aragonesa y en más de dos, 4 entidades. Con respecto a plataformas regionales 15 pertenecen a una, 6 pertenecen a 2 y 4 a más de 2. Finalmente, las entidades aragonesas forman parte de otras federaciones locales, 4 en una entidad, una en dos plataformas y 1 más en más de tres.¹⁵

Asimismo, se les ha preguntado a las entidades cuál es el papel en cada una de las plataformas y destaca que 17 de las federaciones aragonesas forman parte de la junta directiva, consejo ejecutivo u órgano responsable de la entidad. En términos generales, predomina un papel activo en el que la entidad aragonesa tiene un vínculo con otras federaciones que realizan actividades similares a las suyas. De forma que cuando se les pide que señalen las razones por las que considera más relevantes una federación u otra se refieren principalmente a que la federación trabaja en el ámbito propio, que existen intereses comunes, así como la cercanía y el vínculo con la entidad, mientras que una cuarta parte considera que la pertenencia a determinadas federaciones supone ampliar su capacidad de acción. Asimismo, el 44% han sido promotoras de otras plataformas y 73,3% han sido invitados a participar en las plataformas actuales.

Tabla 14: Participación de las federaciones aragonesas en otras plataformas según diferentes ámbitos.

Participación en otras plataformas	En una	En dos	Más de 2
Plataforma Internacional	16	6	1
Plataforma Nacional	37	7	4
Plataforma Regional	15	6	4
Plataforma Local	4	1	1

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, con respecto a la relación con otras federaciones se ha preguntado si existen criterios de selección definidos a la hora de colaborar o pertenecer a otras redes. En general, el 75% de las entidades sí que expresan tener delimitados unos criterios generales de selección, de forma que predominan como criterios principales la existencia de objetivos comunes y la capacidad de apoyar al colectivo de personas que representan. Para el caso de

¹⁵ La lista siguiente son las entidades que participan en más de 4 plataformas: Federación Aragonesa de Familiares de Enfermos de Alzheimer Y Otras Demencias (FARAL); Coordinadora de Asociaciones de Minorías Étnicas de Aragón Cometa; Fed. Aragonesa de Cooperativas de Vivienda. FACOVI; Plataformas de Inmigrantes en Aragón; Federación Ecologistas en Acción-Aragón; Federación de Asociaciones, Consumidores y Usuarios de la Provincia de Huesca FEACCU; Federación de Asociaciones de Alojamientos de Turismo Rural "FARATUR"; Federación Aragonesa de Asociaciones de Mujeres Rurales de Aragón (FADEMUR-ARAGÓN); Federación Aragonesa de Cooperativas de Trabajo Asociado (FACTA); Red de Economía Alternativa y Solidaria de Aragón (REAS Aragón); Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción. AREI; Asociación Aragonesa de Entidades para personas con Discapacidad Intelectual FEAPS Aragón (9 federaciones)

entidades con un vínculo menos estrecho con la actividad de la propia federación se expresa la idea de “tener un proyecto interesante”.

Asimismo, se ha preguntado por la colaboración con empresas desde las federaciones. Como ya se ha comentado, las contribuciones monetarias en el total de ingresos de las federaciones representa un porcentaje muy bajo. Sin embargo, en este caso el 54% de las federaciones tienen algún tipo de vínculo con empresas que hemos identificado en tres categorías principalmente: bien porque la empresa demanda sus servicios, bien porque la federación demanda sus servicios o la mayoritaria es que la federación solicita financiación (el 22%).

La colaboración y participación de la federación con instituciones públicas se ha diferenciado entre: 1) la colaboración permanente o estable en órganos consultivos, consejos o comités formalmente constituidos por la propia administración pública; 2) de la participación en procesos consultivos de políticas públicas

En el primer caso destaca que el 82,5% (52 entidades) de las federaciones participa en órganos de instituciones públicas (comités, consejos). Asimismo, destaca que se participa en 15 comités del gobierno local y en 44 comités de gobierno autonómico. Sin embargo, así como algunas entidades identifican claramente el comité y el tipo de compromiso en algunos casos, 4 entidades no expresan claramente el órgano ni las tareas. En todo caso, las federaciones valoran positivamente la pertenencia a estos comités y consideran en algunos casos que realmente favorecen la participación, aunque consideran relevante el contacto directo con los responsables que están relacionados con sus objetivos. En aquellos casos donde la respuesta era negativa, donde no habían tenido ese tipo de experiencia, se observa que sus fines están orientados a temas e intereses muy específicos o, dicho de otra forma, con intereses más particulares.

En el segundo caso se preguntó a las entidades por su participación en procesos consultivos de políticas públicas y el 69,8% ha colaborado en este tipo de procesos. Sin embargo, a la hora de especificar el proceso hay una diversidad de percepciones ya que se entiende como participación en procesos consultivos desde colaboraciones puntuales en algún tema propio del sector, como la colaboración en la elaboración de ayudas y subvenciones, premios, asesoramientos puntuales, en la consulta para la elaboración de los programas de partidos políticos, Expos y través de la tarea desarrollada en el propio comité de los organismos públicos. A la hora de valorar dichos procesos de nuevo surgen elementos positivos ya que se consideran que favorecen la participación ciudadana, porque son esenciales para el

desarrollo de los propios objetivos de la federación y porque permite ampliar el campo de acción de la entidad.

4. Un análisis de la gobernanza y de la participación en las plataformas aragonesas

4.1. Punto de partida.

Más allá de las teorías o, quizá, antes de la formulación de explicaciones teóricas con las que proponer un análisis de la gobernanza y la participación en las plataformas aragonesas, es oportuno acudir a las personas que construyen esas redes sociales. Sus formas de interacción, sus rituales y códigos, sus imaginarios y energías emocionales (Collins, 2009) operan trazando los cauces por donde se concreta nuestra vida en sociedad. Una sociedad que, por otra parte, se postula como democrática y abierta pero que, sin embargo, vive una etapa de clara “desafección democrática” (Informe España, 2010). Un sistema social en el que se reclama, desde distintas posiciones, más protagonismo para la “sociedad civil”, a la vez que se cuestiona la calidad de las formas con las que ésta se vertebra.

Todo ello es el resultado de una historia social, política y económica donde el ejercicio de la ciudadanía crítica ha sido sistemáticamente cercenado por fuerzas de distinta índole que han preferido potenciar su propio ejercicio del poder antes que posibilitar el ejercicio crítico del poder. No obstante, dejando atrás esas consideraciones sobre el pasado, el tiempo actual parece abierto a la voluntad y capacidad de organización de la ciudadanía... al menos esas son las bases de cualquier democracia. Ahora bien, otra cosa es que esto se consiga.

Cuando nos acercamos a la sociedad aragonesa buscando cuáles son las formas con las que se articulan sus redes sociales con una cierta vocación “institucionalizante”, —es decir, aquellos grupos de personas que se adscriben a distintas entidades con ánimo de tomar presencia e instituirse ante el resto de la sociedad—, encontramos una gran disparidad de situaciones. La heterogeneidad es la primera característica que se aprecia. Aunque después, la variedad queda limitada a una serie acotada de modelos relativamente generalizables.

Para indagar cómo son las plataformas aragonesas, cómo construyen sus formas de acción, cómo llevan a la práctica su gobernanza y participación hemos recurrido tanto a la realización de entrevistas semiestructuradas como a los grupos de discusión con el sector, además de revisar la información, los datos y bibliografía ya existente. Nuestro trabajo empírico nos ha permitido hablar con todas las plataformas activas, a través de las personas

que las representan¹⁶. Para ello, partiendo de los datos disponibles en el registro de la administración, hemos hecho una criba y actualización de los mismos. Porque algunas de las entidades que aparecen registradas han dejado de tener actividad, aunque sigan constando en la información de la administración. La casuística presenta distintas circunstancias como se ha descrito al revisar los datos cuantitativos del sector.

4.2. Plataformas y participación.

Nuestra primera pregunta, —dirigida a las personas que están directamente implicadas en la vida de las entidades y sus redes de autoorganización—, ha sido ¿qué entienden por plataformas de participación? Y esta cuestión genera un cierto desconcierto. Porque esa denominación se utiliza de formas muy distintas y remite a vivencias dispares.

“Las plataformas se crean porque prima el valor de la unidad, es decir, el objetivo es para conseguir unas formas más eficientes y que se acomete uniendo fuerzas, en vez de ir cada uno por su lado, por libre”

La primera reacción está marcada por la idea de **sumatorio de voluntades o de intereses**, en la que están “todos”: *“la plataforma es la agrupación”,* [G1]. En ese todos se encuentran aquellas gentes y entidades que coinciden en la propuesta que convoca a una acción común. Con más precisión, *“las plataformas se crean porque prima el valor de la unidad, es decir, el objetivo es para conseguir unas formas más eficiente y que se acomete uniendo fuerzas, en vez de ir cada uno por su lado, por libre;”*

[G1]. Una idea moviliza la acción colectiva. Y, por lo general, aparece como fusión de esfuerzos “frente a” algo... y, a veces, “a favor de” algo. Pero también supone una adscripción a las filas de aquellos que se considera que “son de los nuestros”. Así se generan unas inercias que obligan a acudir donde se debe, porque así se ha hecho y tiene que hacerse. Aunque no estén claros los límites, los conceptos, las claves de lo que está empujando y movilizándolo. Por eso, al preguntar se detecta esa primera reacción con matices, como decían: *“cuando voy tengo muy claro a quién represento y lo que tengo que decir. Pero a veces al ser los términos que se utilizan... las conversaciones, un poco bartos en cuanto al entendimiento por los temas a tratar”* [G2].¹⁷

Esta opinión es compartida por otros sujetos y apunta a una cierta desorientación o perplejidad de fondo, por que esos “temas a tratar” no son tan nítidos como el mecanismo

¹⁶ Las entrevistas semiestructuradas se han realizado de forma simultánea con las encuestas a las 63 entidades descritas en el apartado anterior, así como dos grupos de discusión formados por un total de 16 entidades. El periodo de tiempo de realización del trabajo de campo ha sido desde enero a junio de 2010. La base teórica desde donde se ha formulado el guión de trabajo se presentado en el apartado dos y en el anexo se describe con más detalle el guión de las mismas.

¹⁷ Las citas textuales están tomadas de los grupos de discusión celebrados en el proceso de investigación, ver anexo para más información.

que convoca. Es decir, las gentes que llaman a la acción colectiva, tienen un motor que impulsa, pero cuando se entra en los engranajes del movimiento no es tan sencillo estar a todas con todos. Se participa, se toma partido, pero esa suma de voluntades es más intrincada de lo que a simple vista parece.

Porque si bien es cierto es que hay asuntos que convocan a “todos”. No está claro que se comparta de suyo objetivos e información. Sin embargo, como es algo en donde están los que “son de los nuestros”, se genera una obligación moral que impone ir a ver qué se propone... Y también queda claro que “los otros” no forman de ese todos. Una de las tendencias, como hemos apuntado, es ir contra algo o alguien... pero más allá de esto, la claridad en los elementos compartidos no es tan obvia ni evidente. Superando esas consideraciones, una plataforma es un sumatorio de voluntades que comparten un propósito.

La segunda reacción a la pregunta toma como referencia la definición más habitual de una plataforma como concepto de uso en la construcción o en otros ámbitos similares. El diccionario de la academia lo expresa con precisión en las primeras acepciones del término: una plataforma es algo que eleva o se pone por arriba.

Y en ese sentido tiene mucho en común con lo que, para algunos actores, sucede en las plataformas de participación social, aunque también suscita controversias porque no todo el mundo acepta lo que nos decían, a saber: *“una plataforma es donde nos vamos a subir un poco por encima del nivel de los demás. Es donde se sube uno para planificar algo mejor. Entonces puede ser algo en donde diferentes asociaciones con fines diferentes nos vamos a apoyar unas en las otras para poder intentar conseguir algo. Una asociación, una federación, una unión de algo para poder colaborar entre todos ‘por arriba’. No ya por abajo que es donde realmente se trabaja sino por la parte de arriba”* [G2].

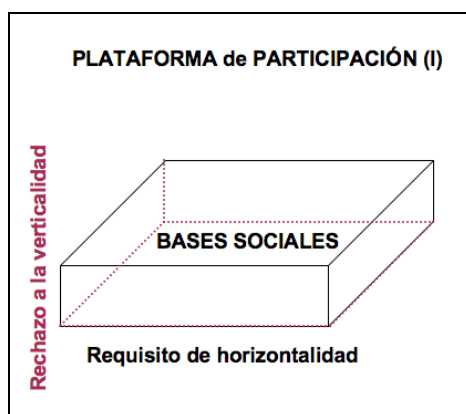
Quienes aceptan esta respuesta lo hacen desde su constatación de los hechos que han ido viviendo. Por eso no pretenden hacer un juicio de valor sobre la calidad del par “arriba//abajo”, para ellos es una descripción de lo que se produce... que no a todos los grupos les parece correcta. En este caso, la discrepancia surge desde el plano ideológico: el igualitarismo, entendido como la igualdad que nos sitúa en el mismo plano del cual no está permitido salirse. Esa dimensión horizontal rechaza sistemáticamente cualquier conato de verticalidad. Reconocer que las plataformas están impulsadas por las elites de las entidades supone un conflicto con las ideas de fondo. Pero así es lo que hemos encontrado. A las reuniones que “se” convocan para la creación de plataformas —reivindicativas, de todo tipo— suelen acudir las personas con responsabilidad en las organizaciones, las que tienen

tiempo por estar liberadas o aquellas que son más activas respecto al resto de personas integrantes de cada entidad. Estas son las elites de las que hablamos. Su condición de “elite” no es fruto de un poder conquistado o heredado, deviene directamente de la capacidad de trabajo y responsabilidades que asumen. La idea de que un conjunto reducido de personas de las entidades es la que se termina poniendo de acuerdo va contra la mirada asamblearia que parece inspirar las formas de participación de las plataformas, al menos en el ideal teórico que se detecta en las conversaciones mantenidas.

Hay una controversia difícil de aclarar, nos decían: *“plataforma lo entiendo como un espacio donde se reúne gente, pero en ningún momento lo veo elevado, porque si empezamos a hablar de elevaciones nos estamos yendo ya de maneras de entender la situación actual que hay ahora en la que se pide la colaboración de todos porque sino va a ser imposible”* [G2].

El modelo idealizado que aparece en los discursos recabados es el de una estructura abierta que en el mismo plano convoca, invita y moviliza a sus afines. Los criterios de afinidad no están claramente delimitados, pero se sustentan en la no discrepancia. Este **modelo de plataforma de participación (I)** combina dos criterios fundamentales. Por un lado, el requisito de horizontalidad en sus bases sociales para todo lo que afecta a la dinámica organizativa y de su gestión. Por otro, el rechazo a la verticalidad en todos los sentidos, sea como liderazgo, asunción de responsabilidades o como ejercicio del gobierno. Pero especialmente a cualquier asunto que se parezca a un ejercicio del poder separado de la base. La gráfica siguiente muestra de manera visual lo dicho.

Gráfico 1. Modelos de plataforma I

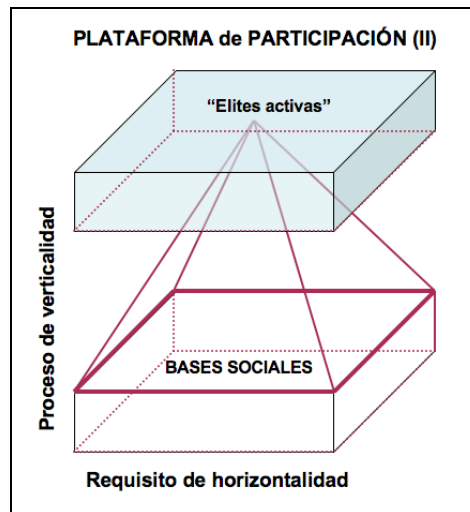


Elaboración propia.

Un segundo **modelo** con el que representar las **plataformas de participación (II)**, tal como se muestra en la gráfica siguiente, introduce el proceso de verticalidad donde las elites activas se agrupan en un nuevo nivel, más o menos plural, que también quiere ser entre

iguales. Pero donde el trabajo y el grado de responsabilidades que se asumen introduce elementos de distinción entre unos y otros.

Gráfico 2. Modelos de plataforma II



Elaboración propia.

Este segundo modelo corresponde con lo que encontramos más extendido en la praxis de las entidades. Las plataformas agrupan a organizaciones de diversa índole que se suman por un(os) objetivo(s) compartido(s). Éstas se auto-organizan con formas distintas, pero siempre repartiendo tareas y responsabilidades que vertebran, posteriormente, el peso de las personas en la estructura de la plataforma. También se dan otros equilibrios fruto de los grados de visibilidad con los que se puede contar. Esto es, una plataforma puede utilizar como portavoz a uno de sus integrantes, porque es más conocido por la opinión pública... y dar la impresión de que en esa persona se aglutina la acción colectiva.

Pero, no obstante, es oportuno recordar que este modelo se percibe de una manera controvertida, sirva un ejemplo: *“¿Cuál debería de ser nuestra posición?: no estar más elevados que nadie, sino tratar de hablar desde el mismo sitio que los demás, porque eso es lo que hacemos dentro de nuestras federaciones o asociaciones. Trabajar, hablar al mismo nivel con todo el mundo, pero evidentemente cuando se nos requiere, no por nosotros mismos que nosotros al fin y al cabo somos uno más entre los millones de gente que hay en la calle. Lo que pasa es que a lo mejor hemos tenido la posibilidad de tener la experiencia de grupo y la podemos manifestar en una plataforma que es más reducida y nos juntamos un montón de gente. Pero desde luego hacemos hincapié en que no sea nunca por encima sino siempre al mismo nivel que el resto que nos quieren escuchar”*, [G2].

Una tercera reacción a la pregunta planteada muestra un **enfoque pragmático** tras de sí. No se pretende alcanzar ideales o luchar contra causas perdidas. Se trata de atender a un problema o interés común de la manera más eficaz posible... así nos dicen: *“el tema de plataforma no engloba a todas o a muchas asociaciones, sino que son el trabajo de cada uno sus integrantes y luego si algunas cosas son coincidentes, —que serán pocas, pero si algunas—, que vaya a haber distintas de otras, pues sí. Una plataforma superior, por decirlo de alguna manera que intentemos conseguir eso que es común a todos. Pero claro, común a todos yo creo que no hay muchas cosas”* (sic) [G2]. El vínculo es el pragmatismo que se encuentra en la unión... como dice el refrán, unión que hace la fuerza. Algo complementario a la primera respuesta.

Esta forma pragmática de plantear la acción colectiva en las plataformas puede surgir, al menos, de dos maneras. Una es meramente instrumental y como convergencia de intereses. Otra es consustancial a redes de grupos afines que participan de un mismo carisma —si lo vemos con una mirada weberiana— o de una misma “franquicia”, sean grupos scouts, movimientos religiosos, partidos políticos, etc. Algunas de estas últimas funcionan como redes que tejen un entramado de relaciones donde hay un nodo central que marca las directrices que se distribuyen al resto de nodos y grupos de la red.

Y se sobreentiende que este pragmatismo es isomorfo para el conjunto de la sociedad, además, de una necesidad: *“éste sería el quid de la cuestión. Es decir, si un matrimonio funciona cuando se complementan dos personas, la sociedad no va a funcionar si no nos complementamos entre todos. Cada uno aportaremos la parte en la que podamos ser capaces de desarrollar. Pero, o evidentemente, en cada momento tenemos que estar 1,2, 40 grupos, cada uno con nuestras ideas o con nuestra forma de trabajar. Pero no nos tiene que caber ninguna duda es que o nos juntamos para cuando haga falta y sea necesario, no uno sino diferentes grupos, y tratando de remar siempre en la misma dirección, o esto va a ser...”* [G2].

Como cuarta reacción aparece el recurso a la **explicación legal establecida por las normativas actuales**. El término plataforma no está contemplado dentro de los dispositivos jurídicos existentes para regular el derecho de asociación, ni en las cuestiones específicas de participación ciudadana: *“En el caso nuestro es que ha sido asociación y luego cuando varias asociaciones se han unido, es una federación y cuando a nivel nacional existen varias federaciones, por lo que sea, porque las distintas autonomías han constituido su federación, pues ya ha llegado a ser una confederación. Lo demás, cuando se hablaba de plataforma era para un fin único. Vamos a defender un río o vamos a defender un tema concreto, se forma una plataforma y nos subimos todos a esa plataforma”* [G2]. Lo que aparece establecido es primero una asociación o fundación, luego federación, después confederación... y ya se terminó, como nos recordaban: *“creo que la diferencia esta en el uso*

jurídico. Asociación esta perfectamente claro lo que es, está legislado, Federación también y Confederación también. Plataforma son términos informales para usarse según convenga, pero no tiene una constitución jurídica precisa como tiene una asociación o federación” [G1].

Esa es la secuencia lógica, porque en la legislación la palabra plataforma no se usa, como tampoco se puede crear una “oénege”... salvo que nos acojamos a las figuras de asociación y fundación. Otra cosa es que en la denominación de la entidad se incluya el término para darle relevancia: *“al unirse con otros tienes que buscarle un nombre, por darle un nombre, no por que haya una equidad jurídica que diga: ‘ésta es la que voy a apoyar y nos vamos a basar en este estamento jurídico para crear esto’. No, sino porque tú no funcionas con tu propio nombre, con tu nombre de asociación de tal. En la unión esa entonces hay que darle un nombre efectivamente, para llamarle” [G1].* Así pues, de la misma manera que distintos grupos hablan de coordinadoras, en otros hablan de redes, de movimientos sociales.

Y ante esta matización si que aparecen una cierta distancia entre los términos. Así decían, *“plataforma es una cosa y red es otra cosa. Plataforma en nuestro gremio no tenemos, pero una Red sí. Una red social y te comunicas unos con otros o por Internet o por carta o por correo o por reuniones, por lo que sea. Plataforma nosotros no la hemos hecho”, [G2].* Pero esto no es necesariamente un asunto por el que en las organizaciones quieran batallar: *“realmente da igual que se denominase plataforma o que se denominase Coordinadora. Y los objetivos son similares a los que tienen otras” [G1].* Lo que importa es conseguir los objetivos propuestos. Esas discusiones dan pie a otro tipo de consideraciones: *“una plataforma puede ser tan heterogénea como un colectivo o como una coordinadora. Yo coincido que las plataformas igual es la diferencia con una coordinadora, que es más permanente en el tiempo con más objetivos o con más trabajos, entonces una plataforma es más que un objetivo concreto, es que tiende a desaparecer” [G1].*

Por eso, es oportuno introducir una quinta consideración a la pregunta, —complementaria con las anteriores—, es el **carácter temporal de las plataformas y su grado de institucionalización**. Detectamos dos posiciones al respecto. Una la de quienes consideran que una plataforma es algo efímero por su propia naturaleza. Otra la de quienes apuestan por el término con una perspectiva de larga duración. Así nos decían: *“las plataformas normalmente se suelen formar por un tema determinado. No es el trabajo del día a día de cada uno en su ámbito. En un momento determinado por una circunstancia que concurre dentro de una entidad o de un ámbito determinado, se juntan varias asociaciones de distinta índole para acatar ese problema, y si ese problema desaparece, pues lógicamente esas plataformas desaparecen” [G1].*

Y se podría discutir sobre la adecuación del término a las prácticas sociales o la oportunidad de utilizar una estrategia u otra: *“la plataforma, desde mi punto de vista se monta en un momento ocasional, que no dura en el tiempo. La red si que dura en el tiempo, porque las redes va confluyendo cada vez más gente, sin embargo las plataforma es algo ocasional que se junta distintas personas o distintas asociaciones, para algo muy concreto. Puede durar dos o tres años, puede durar el objetivo que tenga esa plataforma. Yo pienso, que esa plataforma va a desaparecer, es puntual”* [G2].

Un indicador del grado de su duración en el tiempo y, por tanto, de su institucionalización será la creación de unos estatutos o normas de funcionamiento. Permiten saber qué se pretende conseguir, con qué instrumentos, a través de qué mecanismos concretos y cómo se distribuyen tanto las responsabilidades como las cargas de trabajo asociadas a ellas. Si esto no se encuentra, bien porque se funciona de manera dinámica y desde el convencimiento de los partícipes implicados en la plataforma, bien porque se muestra un rechazo directo a la burocracia y/o a las normas, bien porque no se ha pensado en ello, entonces tenemos unas claves para ponderar la durabilidad implícita del proyecto.

Pero que no haya una estructura jurídica, tampoco supone de manera taxativa un falta de visión a largo plazo: *“hay entidades y plataformas que colaboran bastante con otras entidades, con personas físicas, no jurídicas también y pueden ser que sean puntuales para un objetivo a corto plazo o pueden ser continuadas que tienen objetivos comunes, no se promoción...no sé que... ¡Qué hay bastante heterogeneidad!”* [G1].

La heterogeneidad que ya hemos nombrado se convierte en un asunto recurrente... como la cuestión de la presencia y duración. Por eso, una plataforma algunos postulan que es *“un grupo de personas con un objetivo común en un determinado momento. Con un objetivo común, pero que luego tienen sus propias características. Y que pueden tener una continuidad en el tiempo porque el objetivo las mantiene o pueden quedar a lo mejor, pues, un poco más apagadas. Pues porque no hay nada que motive su funcionamiento. Pero si que creo que la característica es la intensidad, pero con un objetivo común. Son personas que representan a instituciones u organizaciones, por lo menos desde la experiencia de la que yo puedo hablar”* [G1].

Esa idea de “intensidad” es una de las variables que ha de vincularse a la cuestión de la perdurabilidad en el tiempo de la participación y el compromiso. Si una plataforma tiene un carácter reivindicativo —como nos hemos encontrado en la mayoría de los casos— tiende a comportarse de manera espasmódica porque el esfuerzo no se puede sostener de manera permanente en el tiempo.

4.3. Formas de organización.

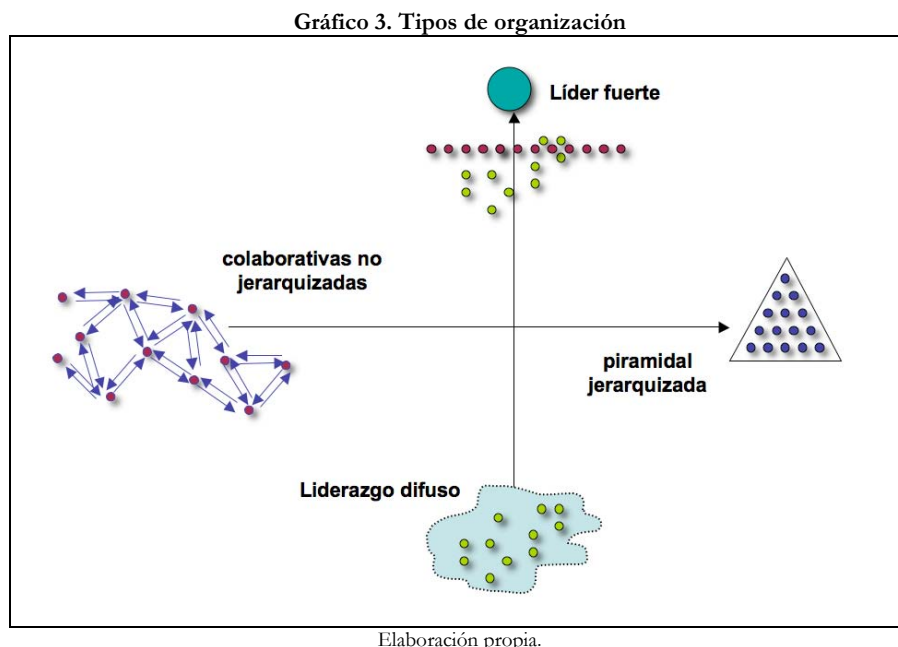
Precisamente es el paso del tiempo lo que consolida o no las prácticas de las entidades y sus formas de organización. El estudio de éstas ha generado distintas teorías y tipologías, de tal modo que a diversas ramas de las ciencias sociales les ha preocupado este campo: desde la sociología y antropología hasta ciencia política, la economía y psicología, entre otras. Esa literatura podría servirnos como estrategia conceptual con la que analizar las entidades aragonesas. Podríamos recurrir a la elaboración de una síntesis de las mismas antes de pasar al terreno de la praxis.

Pero no es el camino que hemos seguido. No es necesario entrar en los detalles del análisis de la burocracia weberiana, ni en las propuestas de Taylor o Fayol, o los modelos humanistas como el de Hawthorne. Ni tampoco entrar en la revisión de la bibliografía especializada sobre las elites, las teorías sobre la toma de decisiones o la gestión de las organizaciones. Ni discutir si es más relevante un enfoque sistémico —que lo es— o apostar por el individualismo metodológico. Sin embargo, en nuestra investigación directa con las gentes implicadas en las entidades se reproducen “ecos” de esas teorías pre-existentes.

Por eso, las viejas tesis de la *ley de hierro de Michels* (1911) parecen mantenerse en algunos casos donde una oligarquía se hace con el control de la organización. O en otras entidades las cosas se hacen porque cuentan con un “hombre organización”, tal como lo plateaba William H. Whyte en 1956: personas que son capaces de sostener la dinámica burocrática de la entidad con altas dosis de lealtad. Como hemos dicho antes, más allá de las metáforas con las que explicar estos fenómenos de participación... nuestra estrategia ha sido ir directamente a la observación y diálogo con las gentes que están implicadas en las plataformas donde se insertan y se hacen parte. Sus imaginarios construyen formas de acción y de legitimación de la vida de cada entidad y de las redes en las que se implican. Los juegos de poder, las formas de autoridad se cruzan con las ideologías y los relatos más o menos conscientes de las cosas que se hacen y se cuentan. Se generan distintas “culturas organizativas” y, por extensión, distintas formas de comprender y desarrollar tanto la participación interna como la externa.

Dentro de las plataformas aragonesas estudiadas —en su mayoría federaciones— hemos observado **cuatro tendencias en sus formas de organización**. Al mismo tiempo, éstas se pueden distribuir en dos ejes donde priman, por un lado, un gradiente de estructuración y

jerarquización, por otro, un gradiente de personalismo, los cuales correlacionan con lo que antes denominábamos requisito de horizontalidad y proceso de verticalidad. La gráfica siguiente muestra este segundo planteamiento:



Esta propuesta interpretativa la hemos construido teniendo en cuenta las prácticas y los relatos que hacen de sí mismas las gentes implicadas en las federaciones aragonesas. Quienes no necesariamente se identifican con la “etiqueta” que les atribuimos desde nuestra

Modelo 1: basado en el líder. Son las entidades en las que el rol del presidente/a destaca por encima del resto de los integrantes por su fuerza en el mantenimiento y representación de la federación.

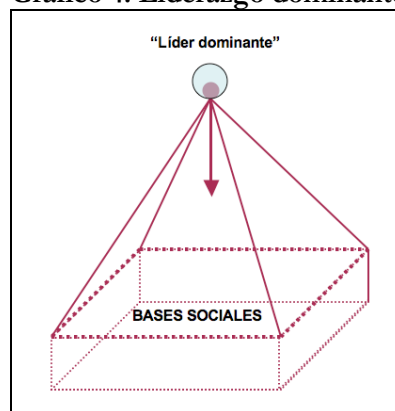
perspectiva de observadores de “su” realidad. Las características propuestas para describir los cuatro tipos tienen en cuenta el funcionamiento interno de cada entidad, —que es clave en el desarrollo posterior de las capacidades y amplitud de acción de cada una—, sus formas de participación externa —transcendiendo sus objetivos particulares— y otras variables comunes que se han ido reiterando en el trabajo de campo.

- a) El primer tipo es el de aquellas federaciones que su vida cotidiana está **basada en el líder**. Son las entidades en las que el rol del presidente/a destaca por encima del resto de los integrantes por su fuerza en el mantenimiento y representación de la federación. Esta persona conserva el cargo durante varios años por muchas y variadas “razones”. Entre los argumentos que aparecen se encuentran desde la clara voluntad de estar al servicio de los demás, hasta la imposibilidad de que nadie más

quiera asumir esa “responsabilidad”... o un ejercicio despótico e interesado de la posición del líder. En estos casos, hablar de la federación lleva implícita apelar a esta figura como predominante.

El establecimiento de las pautas y decisiones internas suelen ser adoptadas desde la voluntad del líder, a pesar de la existencia de los órganos de gobierno en la federación. Generalmente, el origen de la entidad viene de su mano. Incluso en algunos casos fue creada desde la asociación que también lidera(ba). De esta manera, el peso de su liderazgo es tal, que en los casos en los que aparecen luchas de poder entre dos figuras por situarse en la presidencia, las asociaciones integrantes de la federación se dividen en función de la persona que quieren que les represente. En los momentos en los que la figura omnipotente del presidente/a deja de dinamizar o de encargarse de la entidad, ésta deja de funcionar. Hemos observado, que varias de las federaciones actualmente inactivas en Aragón, tienen una vinculación directa con este tipo a que el presidente/a que la dirigía dejó de ocuparse de las tareas propias de su cargo y consecuentemente la federación cesa en su actividad. También se puede representar de la forma siguiente:

Gráfico 4. Liderazgo dominante



Elaboración propia.

b) El segundo tipo está formado por aquellas entidades **difusas en su liderazgo** y sin **rostro visible**. Son las entidades que reflejan un funcionamiento irregular y cuya participación no tiene unas bases firmes. Suelen ser federaciones que se dedican a temas muy específicos o de bajo interés general donde, además, es una asociación de las integrantes la que realmente asume la gestión de la plataforma y de sus actividades; porque no terminan de crear las estructuras colectivas que puedan hacerse cargo de las cosas comunes.

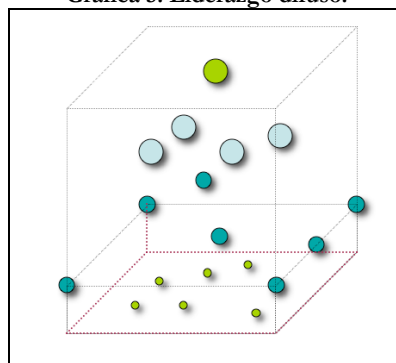
La sede social de la federación suele coincidir con la asociación que se presenta como mantenedora del funcionamiento de la misma. El resto de asociaciones miembro muestran interés en las temáticas trabajadas desde la federación, pero se observa que su grado de compromiso es bajo y no se co-responsabilizan con su ejecución.

En su origen, estas entidades suelen nacer como respuesta a una cuestión o problema concreto, el cual aparece como objetivo principal en los fines de sus estatutos. Como tienen poca capacidad de gestión, apenas se relacionan directamente con la Administración y las actividades que llevan a cabo son para uso exclusivo de las asociaciones integrantes. Por esto mismo, su participación externa también es limitada y sin apenas contacto con otras redes y plataformas.

Modelo 2: difusas en su liderazgo y sin rostro visible. Son las entidades que reflejan un funcionamiento irregular y cuya participación no tiene unas bases firmes.

En algunas ocasiones este tipo de entidades resurgen de sus cenizas y su acción difusa pasa a un estadio de renovación e incluso pueden entrar en proceso de reconstrucción. Esto puede venir dinamizado por la aparición de un liderazgo personal fuerte o por un equipo de personas que asumen las tareas de dinamización y activación del colectivo. Podría asemejarse a los procesos de hibernación que se dan en la Naturaleza. Así tras varios años de aletargamiento, donde no se han llevado a cabo reuniones entre las asociaciones miembros, ni se han realizado actividades comunes... se despierta a otra forma de organización. La gráfica siguiente quiere representar lo dicho:

Gráfica 5. Liderazgo difuso.



Elaboración propia.

c) El tercer tipo agrupa al conjunto de federaciones que se caracterizan por tener un ***funcionamiento colaborativo no jerarquizado***, pero sí bien estructurado y con sus mecanismos de gestión eficaces, por medio de equipos o mandos intermedios,

bien sean técnicos o miembros de las asociaciones integrantes. Quizá la característica más relevante es que no se observan comportamientos autoritarios o dominantes, por escalones jerarquizados, por lo cual el contacto entre las asociaciones es accesible y constante.

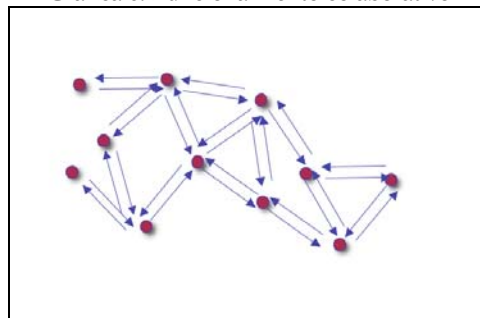
De ese modo, no se produce una distancia entre los órganos de gobierno y las asociaciones de base, lo cual facilita una comunicación fluida y directa. En estos casos, conceden gran importancia a la toma de decisiones de manera consensuada, permitiendo una amplia implicación en la vida de la entidad y con amplia asistencia de las entidades miembro a las asambleas que se realizan. La consecución de los fines se realiza por medio del trabajo conjunto de la participación de cada asociación, así como

Modelo 3: con funcionamiento colaborativo no jerarquizado, pero sí bien estructurado y con sus mecanismos de gestión eficaces, por medio de equipos o mandos intermedios, bien sean técnicos o miembros de las asociaciones integrantes.

mediante la gestión eficaz —cuando lo hay— del personal contratado. En aquellas federaciones que poseen técnicos, estos tienden a mostrar un claro sentimiento de vinculación e identificación vocacional con su tarea y con su participación para el correcto desarrollo de las funciones de la organización.

En estas entidades puede decirse que predomina una visión horizontal de las relaciones y una mirada al resto de la sociedad con el mismo talante. Esto les suele posicionar en el sistema como agentes promotores de cambio. En buena medida, se puede decir que cumplen un papel necesario en cualquier sociedad, en particular en la aragonesa. Sobre todo porque suele coincidir que trabajan esforzándose por alcanzar fines sociales encaminados a mejorar la estabilidad de aquellos ámbitos de la comunidad objeto de sus intervenciones. Se puede representar de la siguiente manera:

Gráfica 6. Funcionamiento colaborativo



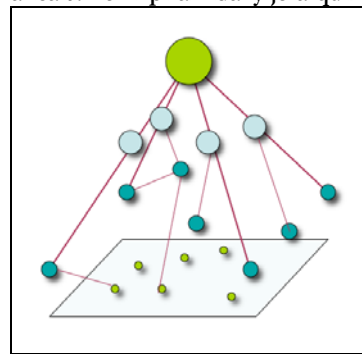
Elaboración propia.

d) El cuarto tipo de federaciones está compuesto por aquellas que muestran un **perfil piramidal y jerarquizado**. Son entidades en las que el funcionamiento se desarrolla a través de varios niveles o escalafones. Se presentan como una estructura vertical generalmente, piramidal y por estamentos. Están articuladas en niveles claramente diferenciados tanto en sus responsabilidades, actividades como compromisos. Además se tiende a generar una cierta distancia entre los órganos de gobierno y sus bases. En la comunicación interna se observan cadenas de mando del tipo presidentes, gerentes, técnicos, administrativos, etc. Aunque también hay una amplia versatilidad en las formas de gobierno que pueden tender a la creación de una “oligarquía” burocrática o unas ciertas elites más activas. En el caso de que en una organización particular no existan estas figuras en el ámbito aragonés, encontramos que algunas de ellas muestran una relativa dependencia hacia mandos de confederaciones de ámbito español a las que pertenecen.

Modelo 4: perfil piramidal y jerarquizado. Son entidades en las que el funcionamiento se desarrolla a través de varios niveles o

A diferencia de lo que sucede en las de tipo uno centradas en un líder, las decisiones importantes no son las de la presidencia si no las tomadas en el seno de la Junta Directiva. La Asamblea es un órgano superior, pero en la práctica tiene un peso menos relevante pues se visualiza en una dimensión más simbólica. Es decir, el componente basado en el consenso grupal no es tan importante como el otorgado a la toma de decisiones rápida y resolutive. La mayor parte de las entidades que presentan una estructura vertical tienen un funcionamiento continuado y estable y el peso del trabajo se lleva desde el equipo técnico que trabaja para la federación. Respecto de la cúspide de la estructura piramidal, puede darse una división de tareas y de peso específico en la organización distribuido entre gerencia y presidencia. En cualquier caso las decisiones ambas suelen ser vinculantes. Pero la presidencia tiende a ser una figura más simbólica que efectiva, ya que la burocracia de la entidad acaba siendo una tarea que recae en la dirección gerente de tal manera que las responsabilidades asumidas se convierten después en un criterio de relevancia en la estructura. El sistema de trabajo que prima es el de reparto de funciones por niveles. En la entidad son de sobra conocidos tanto los protocolos de trabajo como la relevancia de las personas que están al cargo de cada tarea. En esto se asemejan a las formas de gestión de las administraciones públicas.

Gráfica 7. Perfil piramidal y jerarquizado



Elaboración propia.

Los cuatro tipos anteriores tienen distintos matices. En algunos casos, se producen combinaciones y más diversidad de la que recoge en la reducción expresada en esta tipología. Una cuestión a resaltar es que en todos los tipos quedan como sombra ineludible las tesis de la oligarquización que se deducen de la ley de hierro de Mitchells. Hemos observado que en las entidades, a medida que aumenta el tamaño, se incrementa la posibilidad de que la distancia entre las bases y las cúpulas directivas se hagan mayores. Como las organizaciones crecen, las formas de participación se hacen más complicadas y también, en la mayoría de los casos, más complejas.

Esto se traduce, después, en una mayor demanda de respuestas rápidas ante las circunstancias cotidianas. Para comprar folios no se convoca una asamblea... y así sucesivamente. Pudiendo llegar a asunto de mucho más calado, en decisiones estratégicas o que afectan al futuro. De tal manera que la dirección de las entidades —amparada en la complejidad de la burocracia y la especialización técnica que supone la tramitación de subvenciones, de proyectos a justificar con administraciones, las contrataciones, etc.— termina haciéndose imprescindible y absolutamente necesaria, creando una elite *ad hoc*.

Sólo en las que el trabajo colaborativo es intenso y la dinámica de responsabilidades bien distribuida parecen mostrar “anticuerpos” para estos procesos de elitización —que de alguna manera podemos considerar como patologías autoinmunes, de las organizaciones sociales que buscan la equidad y la reciprocidad—. Pero incluso en estos casos, al igual que en los anteriores, también suele **surgir la polarización entre la gestión eficaz y los procesos de toma de decisiones participativos**. La eficacia es un requisito imprescindible, pero que suele convertirse en un problema cuando se opone como valor a la participación de las bases de la federación en el proceso de gestión. La eficacia se convierte en un discurso que apuesta por la eficiencia, por la buena gestión de la vida de la entidad que suele derivar en una llamada al liderazgo fuerte, a la solución profesional de la gestión como valor frente a otras

claves. Por eso, aquellas entidades donde el liderazgo es difuso fácilmente derivan a la búsqueda de una elite que haga las cosas bien y con soltura. O son el resultado de una disolución del líder, cómo ya hemos señalado. O simplemente desaparecen.

4.4. Toma de decisiones, gobernanza.

Si consideramos como referencia los cuatro tipos anteriores ya tenemos una guía para entender, en una primera aproximación, la toma de decisiones en las entidades y, por extensión, su gobernanza. De hecho, las formas de organización son un resultado directamente proporcional a los modos con los que se gestiona la vida de cada una de ellas. Y en todas el peso de las personas es un factor fundamental. Lo cual se hace obvio en las que hemos tipificado como basadas en el líder y también es aplicable para el conjunto, nos decían: *“Un grupo de personas que tienen inquietudes, de ahí nacerá el líder, nacerá el que salga coordinador o presidente o una junta, o preparen algo y siempre tendrá que haber una voz. Una persona que dirija y los demás que colaboren o participen”* [G2].

Este argumento parece propugnar como condición necesaria la existencia de un liderazgo fuerte para que las cosas funcionen. Sin embargo, también hemos encontrado que un sector

El sector confía en la institucionalización de procesos para dar continuidad y vida a las entidades, yendo más allá de los personalismos

confía en la institucionalización de procesos para dar continuidad y vida a las entidades, yendo más allá de los personalismos o liderazgos dominantes que terminan desvinculando a las bases sociales de la vida de la entidad. Esa meta de una institucionalización capaz de pervivir en el tiempo de manera independiente de las personas es un reto difícil de conseguir y que obliga a una formación permanente de

las personas implicadas en las organizaciones. Porque si no se suele producir una “confusión” entre objetivos de la entidad y el *modus vivendi* de las personas que se implican en ellas.

Así insisten en algo complementario *“la federación está por encima porque lo que hace es coordinar, ver que inquietudes hay en un sitio, que problemas hay en un sitio y en otro. Intervenir o reunir o asociar a las asociaciones para eso está la federación a ese nivel. Para niveles de andar por casa, es decir niveles de grupo, de reuniones de grupo, las asociaciones tienen su valor”*, [G2].

Esto no deja de ser un *desideratum*, pues la tendencia encontrada es a la desafección por las cosas comunes. Y se produce por causas variadas. Quizá una está ligada a las formas de liderazgo que potencian ese tipo de comportamiento, sugiriendo desde su posición que la causa está en los otros, que no están dispuestos a trabajar. Una segunda explicación posible la encontramos en la apatía de las masas —como si la rebelión de Ortega, estuviera aquí presente— que se conforman con una posición acomodada donde no preocupa para nada el asumir activamente retos que puedan trascender el interés particular. En tercer lugar, cabe el recurso a explicar las circunstancias actuales en función de la falta de tradición a la hora de implicarse socialmente en actividades comunes. Ese déficit participativo está incrustado en el conjunto de la sociedad. Y se tiene conciencia de ello: *“las cosas salen porque hay unos pocos que sacan las cosas adelante”* [G2].

Pero también se puede poner el contrapunto oportuno a esta última afirmación, de hecho nos decían: *“una persona sola no hace nada, y creamos una asociación. Pero llega un momento que la Administración, no quiere escuchar a 10 asociaciones. Dice, ‘juntaros’ y viene uno en representación de todos. Y, a la vez, tenemos una federación que nos tutela en Madrid, porque va a poder ir directamente a solucionar el problema desde la cabeza, desde la raíz. Porque desde aquí no se puede, entonces tiene que ser a nivel ya de gobierno. Todo esto nos va empujando a crear asociaciones, federaciones, confederaciones”* [G2]. Esto muestra que hay una inercia, incluso institucional, que prefiere reducir la complejidad y la diversidad de opiniones para facilitarse su propia tarea, frente a una apuesta por la polifonía y el dinamismo social.

Y esa inercia enlaza con algo de lo que son conscientes las gentes que están implicadas directamente en las entidades: *“creo que tenemos una asignatura pendiente, pero no la tenemos las organizaciones a nivel individual, la tenemos la sociedad o sea todos. Tenemos creo, una escasa tradición en participación, tenemos una trayectoria en democracia, no lo podemos asociar a otro concepto. Nosotros tenemos una tradición de participación escasa. Hubo, pienso, un movimiento de participación hace treinta años muy efervescente por una necesidad que había socialmente de conseguir muchas cosas, cada uno en el ámbito que nos hemos podido mover. Poquito a poco hemos ido alcanzando una sociedad del bienestar, —y eso que desde el punto de vista social no ha alcanzado ese bienestar—, que nos ha hecho ser bastante conformistas y bastante individualistas. Entonces, nos hemos acomodado y nos cuesta más movernos en el terreno de la participación”* [G1]. Son asuntos recurrentes y convergentes. La toma de decisiones y las formas de gobernar las organizaciones está íntimamente ligada con esta escasa tradición participativa. La acomodación —en épocas anteriores se hubiera dicho aburguesamiento— parece generar unas gentes apáticas que no tienen interés en implicarse en las entidades y en su gestión.

Posiblemente es un resultado propio del consumismo y de las prácticas cotidianas de una sociedad de consumo generalizado, tanto de bienes, servicios como de ideas, modas y hábitos culturales que usan canales de distribución de todo tipo. Incluyendo entre ellos a los medios de comunicación de masas y las grandes superficies comerciales. Lo cual para las personas más activas en las entidades es un diagnóstico preocupante: *“si no participamos vamos a poner en peligro la democracia no sé si política, pero también de la sociedad porque se basa en la participación en todos los ámbitos”* [G1].

“Si no participamos vamos a poner en peligro la democracia no sé si política, pero también de la sociedad porque se basa en la participación en todos los ámbitos”

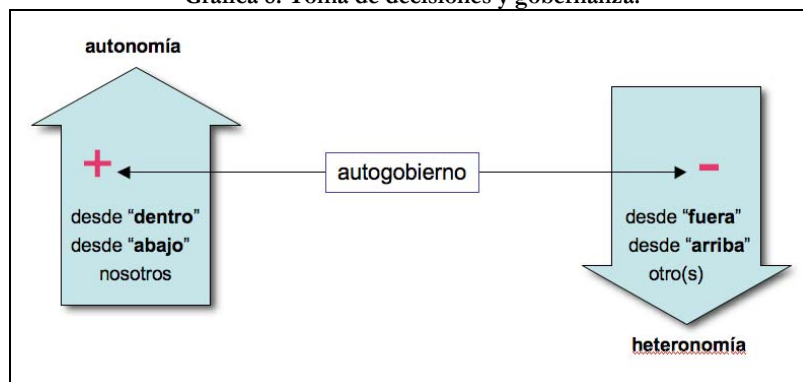
Pero también introducen una reflexión a propósito de las nuevas condiciones de una sociedad donde las tecnologías han modificado pautas de comportamiento individuales y generales. Se repite la idea de pasividad e incluso se elaboran algunas teorías a propósito: *“la gente esta muy acomodada. Y luego tipo de participación que es la de los jóvenes, las nuevas tecnologías es lo que nos han traído. Es verdad que los jóvenes participan pero por otro canal. O sea no es la participación presencial, ellos participan vía Internet: el facebook, el messenger, de esa manera entonces es una participación pero individualizada, no asamblearia. Las citas se hacen todo por el facebook por el messenger y quedamos aquí, y sólo quedan cuatro o cinco y no como la masificación de antes no de forma asamblearia. Eso si, cuando quieren alguna cosa determinada mueven. Los nuevos mecanismos de comunicación que hacen que en un momento determinado y en un corto espacio de tiempo mueven grandes cantidades de personas”,* [G1]. Lo cual muestra una cadena de argumentos que no necesariamente corresponden con lo que las cosas son sino con los deseos que subyacen... o con la generalización de casos particulares, que han tenido “éxito” y se consideran igualmente repetibles.

Sin embargo, si que es muestra de un cambio en los procesos de circulación de la información y en la distribución de tareas. Ahora se sugiere que las asambleas, más o menos masivas, con gentes dándose calor y animándose mutuamente, se han modificado. De hecho las emociones del cara a cara parecen haberse sustituido por las emociones mediadas por computadora, que son equivalentes en la operacionalización de determinadas prácticas colectivas e individuales. Es decir, tanto para sentirse parte de una acción, para participar en sentido intenso, como para tomar decisiones o incluso “gobernar” las organizaciones el canal, como nos decían, ha cambiado. O quizá no tanto. Porque lo esencial sigue siendo muy similar: personas que suman esfuerzos para alcanzar fines compartidos... y en ese momento se hacen presentes la responsabilidad y la autoridad, el poder y la jerarquía, el esfuerzo y la

pasividad, lo formal y lo informal. Todo siempre encarnado en personas con rostros concretos que son más o menos capaces de organizarse... *“Depende de la persona que representa a este grupo pues hay más dinamismo o menos”* [G1]. Son (somos) las personas las que marcamos la diferencia en todos los ámbitos, pero especialmente cuando se han de tomar de decisiones, trazar rumbos y gobernar los procesos.

Entonces, cuando preguntamos directamente por la gobernanza en las organizaciones aparecen posiciones de comprensión de lo que se está diciendo y otras de cierto rechazo: *“¿Gobernanza? un palabra. Eso es un palabra que se han inventaó, que se han inventaó ahora los políticos para enredarnos más todavía de lo que estamos. O sea de no decirnos nada, de no decirnos nada, porque la gobernanza a fin de cuentas es lo de siempre [...] Como el empoderamiento igual. Es un término que viene de la Unión Europea y que traduce el Ministerio de políticas de gobernanza y de empoderamiento. No solo a nivel político, sino a nivel social. Otra cosa es que hayamos adaptado al terminología o no, pero solemos hablar de coordinación o de partenariados sindicales que nos gusta mucho, ahora ya no sé que es eso del partenariado. [...] gobernanza lo entiendo como la capacidad de autogobernarse, de actuar, de opinar, de diseñar propuestas y poder exponerlas y expresarlas”* [G1]. Superando las críticas a la imposición de terminologías y neologismos transferidos desde fuentes exógenas, lo esencial se hace presente: autogobierno. O lo que es lo mismo, las formas de gobernanza muestran distintos grados de autogestión o incluso la ausencia de esta. La gráfica quiere representar lo que decimos:

Gráfica 8. Toma de decisiones y gobernanza.



Elaboración propia.

Las formas con las que se deciden las cosas en las entidades se mueven entre dos extremos:

- a) Aquellas donde se decide desde dentro, contando con un nosotros que, aunque no siempre los sea como tal, es activo y resuelve desde sí mismo.
- b) Otras donde las decisiones vienen desde fuera de un arriba o un “otro” que impone las pautas.

Entre ambas las combinaciones y gradaciones son varias y variopintas. Esto es equiparable a la tensión entre autonomía y heteronomía ya clásica. Y al análisis de las lógicas de poder que operan en las estructuras de una organización.

Como nos decían: *“Es que el poder es muy, muy relativo, porque normalmente, yo creo que todos los que estamos aquí dentro de nuestras organizaciones tenemos una Junta Directiva que es quién tiene el poder, en la Junta Directiva”* [G1]. Esta posición corresponde con la lógica dominante y las atribuciones socialmente compartidas de lo que debe ser la gestión de una entidad. Y efectivamente el poder es algo relativo. Es una relación. Y también es el resultado de una relación asimétrica de fuerzas. Lo cual afecta a la toma de decisiones y a cómo se lleva el rumbo en una organización. Es una cuestión donde se repiten polarizaciones como la de auctoritas y potestas, para distinguir la fuente legitimadora del ejercicio del poder, por tanto, del gobierno.

Pero una cosa es lo que dicen los papeles, los estatutos de las entidades y otra es lo que en ocasiones sucede: *“yo creo que la Junta Directiva es meramente simbólica, tienes que tener unos estatutos y hacer una Asamblea, tanto a nivel territorial como a nivel estatal. Hay asambleas abiertas de toda la gente que pertenece...”* [G1]. Ahora bien, quien así se expresaba no era alguien con afán antidemocrático, ni un autócrata o déspota que quiere imponer su visión del mundo a su organización. Más bien al contrario. La gobernanza en este caso se practica desde la co-decisión y desde el consenso... que se hace difícil cuando se crece: *“Asamblearios somos mucho, lo que pasa es que en el día a día, en función del tipo de actividad, hay que estar tomando decisiones continuamente”* [G1]. Pero, de nuevo, la clave está en las personas que ocupan los puestos y en la calidad con la que han trabado sus relaciones. Las estructuras institucionales ayudarán a introducir mecanismos de control y garantías... pero nunca serán suficientes.

Por eso en la gobernanza de las entidades —sociales pero también de cualquier tipo— un asunto a cuidar y cultivar es el de la *corresponsabilidad*. Algo de lo que son muy conscientes en las entidades estudiadas: *“Si todos van juntos y trabajan juntos, pues alguien tiene que acabar llevando... Es como llevar el arroz a la paella, alguien tiene que echar el arroz a la paella, puedes echarle muchas cosas, pero sí hay que echarle el arroz. Entonces en casi todas las plataformas hay tres o cuatro personas que hacen el trabajo. En algunos casos ese trabajo se traduce en tiempo y poder. El poder en el sentido del grupo en el que estáis, pero también de representación o de disponer de información, como lo queráis ver. En otros lugares, es una agilidad más dispar, o heterogénea donde las decisiones se toman de otro modo, pero la pregunta entonces aparece incorporan más personas cuando se dice participar entonces ¿que pasa? habéis hecho reflexión: no tenemos sustitutos, es falta entonces de tiempo...”* [G1]. A esto lo podríamos llamar el

teorema de la paella: una vez conseguidos los elementos estructurales —fuego, paellera, etc.— hay que poner en juego tiempo y esfuerzo —arroz—. Se pueden aportar muchas cosas encima de la mesa, se pueden plantear diversas sugerencias, pero hay que llevarlas a la práctica. Y la clave está en la dedicación... sin pasarse, como el buen arroz.

Aunque no es la única pieza determinante, pues otras variables contextuales pueden modificar la correlación de fuerzas en función de circunstancias no previstas. Siempre hay que pasar del decir al hacer y, en ese pulso, está la envidia de la gobernanza. Los resultados, las obras son las que pesan como resultado final que es evaluable. Sólo el proceso, no vale. La participación como retórica vacía, —a la que se juega postulando el valor del procedimiento por encima de los resultados— es tan peligrosa como la defensa de los fines independientemente de los medios.

Sólo el proceso, no vale. La participación como retórica vacía, —a la que se juega postulando el valor del procedimiento por encima de los resultados— es tan peligrosa como la defensa de los fines independientemente de los medios

4.5. Participación, prácticas y personas.

“Todo esto se hace mientras el corazón de cada uno tenga gran parte de altruista”, [G1]. Y si esto es cierto tenemos al alcance tanto una herramienta para medir el altruismo de la sociedad como un camino para la formación de la ciudadanía. Se abre y se mira dentro. Ésta sería una formación sentimental, donde educando el corazón, parece que se dará por añadidura el altruismo. A modo de formación de las emociones. Así la inteligencia emocional —que ahora se utiliza como argumento para explicar situaciones variopintas—, también nos serviría para comprender el funcionamiento de las organizaciones sociales. El altruismo se postula como el motor de las acciones que se desarrollan desde las entidades. Incluso se teoriza sobre su génesis: *“el asociacionismo en España nace de una voluntad de un deseo altruista y de cierta capacidad para poder tener ese tiempo para hacerlo”,* [G1]. De nuevo nos encontramos con elementos reiterados: la voluntad, el deseo, la capacidad y el tiempo.

Para participar se requiere de un ejercicio de la voluntad que lleva a una persona a dar un paso adelante y a implicarse con una meta. Ese paso viene ligado a un deseo... de distintos grados. Si es firme y nace del fuero interno, entonces moviliza los recursos individuales en pos de los objetivos imaginados. Éstos encajarán más o menos con lo que luego

encontramos en los demás, pero pasan siempre por una formulación individual, imaginada, soñada, deseada. Sólo después, en función de la capacidad personal para hacerse parte de ese proyecto, se traducen las acciones en unas prácticas que se adecuan a las socialmente compartidas. Y todo se traduce en tiempo dedicado, en tiempo invertido —o perdido, según se mire— y resultados. La praxis de la participación es la que delimita las opciones

Para participar se requiere de un ejercicio de la voluntad que lleva a una persona a dar un paso adelante y a implicarse con una meta.

Por eso, si damos un paso más, se plantean cuestiones cruciales: *“¿Por qué hablamos de altruismo? Porque tenemos el problema del no relevo. El no querer asumir esa responsabilidad que como ciudadanos tendríamos que tener de forma voluntaria y altruista en todo el tejido social, ¿qué intereses hay en esos movimientos? Porque estamos en un momento de crisis en el que parece que no hay una participación de los jóvenes, —que sí que participan pero en sus asociaciones—. Pero yo creo que como todos ciudadanos: nos implicamos en aquello en lo que creemos que obtiene un resultado.* [G1]. Aquellas personas que están involucradas en las organizaciones sociales se encuentran ante un callejón que parece sin salida, porque casi nadie se suma a lo están haciendo. Esta sensación recorre casi la totalidad del espectro de entidades. Hay destacadas excepciones, que tienen más atractivo social. Pero en el conjunto predomina la sensación contraria: *“La triste realidad es que no hay relevo... Hay relevos muy lentos, muy... o sea parciales”,* [G1]. Quienes están en las organizaciones perciben en su entorno que no tienen a otras personas que se sumen a su proyecto.

La participación interna —y también la externa— se puede prescribir siguiendo los mejores postulados teóricos. Cabe incluso la posibilidad de elaborar informes, dictámenes y memorias para que las entidades sepan con detalle cómo están, qué deben hacer y cuáles son las soluciones más adecuadas a su situación... Pero todo esto se queda en nada cuando no hay personas que se sumen a los proyectos y a las iniciativas. Quienes trabajan son los mismos que están convencidos y se han imbuido del espíritu de su proyecto, pero no hay más. Esto se plantea desde distintos sectores. Nos decían, *“no solo el problema es que trabajen tres o cuatro sino que encima el relevo de esos tres o cuatro es difícilísimo, o sea que la gente no entra. Estamos hablando de que la juventud, —pero es que la juventud en las asociaciones de vecinos es muy difícil de que entren— entonces no hay relevo. Hay asociaciones de vecinos de esta ciudad que llevamos años y años... y hay personas que están dirigiendo asociaciones de vecinos que tienen 80 años. No existe relevo”,* [G1]. La justificación se cuele a la vez que la queja. El problema no se resuelve. Las personas que están no ven caras nuevas a su alrededor. Son los mismos, no están todos lo que eran, pero no hay nuevas incorporaciones.

Y así en otros ámbitos, quizá más obligados a movilizarse: *“los que trabajan son cuatro y en muchas ocasiones están de su propio deseo de estar ahí por que no hay relevo. Y no hablo de relevo de edad, sino simplemente de que no hay otra gente alternativa que pueda coger en un momento determinado o en un periodo para hacer una renovación. En fin que no hay gente. Por que hay demasiado trabajo. En nuestro caso además por ser asociaciones de inmigrantes, un problema entendido como inestabilidad económica, laboral, etc. Por lo tanto los tiempos son aún más valioso y más necesitado”,* [G1]. Se repiten argumentos y análisis. Como también se repite la queja, no hay nadie que se quiera incorporar porque ¡no hay gente!... Lo cual es claramente una llamada a movilizar a quienes no se mueven. Pero sabiendo que esto cuesta tiempo y lleva tiempo. Con lo cual se pierden ingresos y oportunidades en los canales donde los flujos económicos parecen moverse más activamente. O simplemente se genera frustración por no atraer a otras personas a las mismas cosas en las que uno se ha implicado.

En el trasfondo detectamos una cierta dosis de enfado implícito que se repite de distintas formas: *“he tenido problemas serios con la poca implicación de la gente. Chavales jóvenes de 20 o 30 años que vienen, pero si en el orden del día ponemos renovación de cargos, no viene ninguno. Yo lo hago por que me gusta, pero el que la gente joven no se implique... no sé, es para pensar”* [G2]. En este caso, tienen “gente”, incluso con edades que rompen el esquema anterior de renovación generacional. Pero parece que las responsabilidades que van ligadas a cargos ahuyentan al resto.

Eso mismo también se reitera en otras entidades, *“yo que pertenezco también a una asociación juvenil aquí, —a una asociación de jóvenes de Aragón—, ha llegado a estar desierto algunos puestos directivos, y hay muchos jóvenes, hemos llegado a estar unos doscientos. Y ha llegado a estar desierto por la falta de compromiso y responsabilidad. ‘A mi déjame aquí tranquilo, aquí que me manejo’. Y es que es difícil”,* [G2]. La dificultad da la impresión que está ligada, de nuevo, a un temor al compromiso y a la responsabilidad. Pero también a las propias personas, a las personalidades de quienes ejercen el liderazgo. No está tan claro que esa falta de relevo haya sido solo porque nadie haya querido dar ese paso.

Sin embargo, también hay voces que son críticas con las quejas y los diagnósticos anteriores. Primero porque cuestionan esa percepción personal: *“Somos tan zafios que pensamos que somos los que mejor lo hacemos. Esa es una cosa que quería contar y otra es que en función de la composición de la plataforma, de la red, de la coordinadora, el tipo de funcionamiento y los miembros que la integran también son diferentes”,* [G1]. Esto incluye una llamada a reconocer la diversidad que hace aflorar un nivel distinto de posibilidades y de situaciones donde las formas de participación también

adoptan estilos distintos. Tan distintos que, en vez de regodearse en el lamento de quien no tienen a nadie que le acompañe, se pregunta por sus posibles causas: *“cuando no hay relevo, cuando no ocurre algo, tenemos que evaluar porqué no lo hay. Hay veces que no se deja entrar”*, [G1]. Si esto es así, entonces quizá la pregunta a devolver a las organizaciones es cómo trabajan su renovación. ¿Están adoptando medidas y dando pasos para buscar su propia sustitución?

La respuesta queda distribuida de manera desigual entre quienes cuidan su propia visión a largo plazo y quienes nunca han pensado en ello. La renovación no se improvisa, pero tampoco se encuentran estrategias claras para remediarlo. Mientras tanto y al mismo tiempo, se mueven entre la complacencia-orgullo y el desencanto-preocupación. Por eso, con cierta crudeza cargada de esas polaridades decían: *“de todas las asociaciones, federaciones o clubes que hay en Aragón, si dimiten mañana todos los presidentes, en el 60%, 70% desaparecen las Asociaciones”*, [G2]. Con esta afirmación se apunta de lleno a un diagnóstico sobre la participación, tanto interna como externa: en la actualidad son pocas personas y las que asumen responsabilidades, carecen de una sustitución visible.

Las causas no son ni evidentes ni homogéneas. Quizá es un asunto sistémico, pues, el propio modelo representativo que se utiliza en otros planos de este sistema democrático también presenta déficits estructurales similares. La desafección por las cosas comunes parece extenderse. Y se dan paradojas donde el uso de las cifras da pistas para pensar la raíz del asunto: *“hemos hablado de una entidad que ha aglutinado al 95% de las asociaciones y agrupaba a entidades con un mismo fin, y parecía que estábamos de acuerdo en que eran entidades con un mismo objetivo. Y, luego, por otro lado, hemos dicho que mandan tres o cuatro. Entonces yo creo que hay algo que es una contradicción, ... queremos representar a una importante materia, pero luego realmente los que tiran del carro son tres o cuatro no son ese 95%”*, [G1]. Es posible que no pueda ser de otra forma y no sea una contradicción como tal. A medida que se hacen más complicadas las estructuras de una organización y las decisiones requieren de respuestas inmediatas, la tendencia a la elitización —de la que ya hemos hablado— se convierte en un mecanismo necesario para la eficacia de las organizaciones. Por eso mismo, son cuatro los que trabajan y pueden decir que con su quehacer representan a la totalidad. ¿Es una paradoja o no? Al menos hemos encontrado dos posiciones.

Una, si se ve desde fuera de la organización, lo que pesa es que sus datos incluyen un conjunto de personas con un tamaño, que dicen que pueden convocar y movilizar ante una necesidad o problema puntual. Por ejemplo, la capacidad de liderazgo sindical. Determinados sindicatos se autodefinen como representantes de la clase trabajadora, con capacidad para

liderar procesos e incluso convocar huelgas... Mientras no se lleva al límite y se produce la huelga su fuerza tiene un carácter simbólico, es algo potencialmente posible. Las cifras y su capacidad están en el terreno de lo creíble, de la posibilidad más o menos plausible... hasta que no se lleve a la práctica.

Otra posición es la que se formula desde dentro, desde quienes trabajan e invierten sus esfuerzos en la entidad. Y ahí la sensación de paradoja suele ser mayor. Se conocen los entresijos de la organización. Se saben las verdades y las que no son, las luces y sombras de las decisiones, los tiempos, los presupuestos... La capacidad de llevar o no adelante propuestas se conoce de primera mano. Es una visión sin maquillaje, que se aleja de la idealización externa porque se sabe directamente de qué se está hablando. Dependiendo del temperamento de las personas encontramos distintos niveles de discreción o de imprudencia. Cualquiera ha mantenido conversaciones a propósito del estado de una organización donde se dan ejemplos de ambos extremos. No siempre prima la prudencia y el cuidado al hablar de cómo van las cosas en una entidad. La construcción del prestigio y de la reputación es un asunto de vital importancia para la pervivencia de todo tipo de organizaciones. Afecta directamente al futuro y al relevo generacional del que venimos hablando.

Por eso mismo, las formas de participación interna también generan atracción o rechazo en su entorno. Y en el cálculo “racional” de cualquier sujeto se pesan internamente los distintos elementos para implicarse o no en una organización. La forma más sencilla, la de pagar una cuota es relativamente simple. Suele producirse porque un amigo trae a otro. Le cuenta su opinión y le convence. El paso a implicarse en la vida cotidiana requiere de otras variables. Porque no estamos hablando de compensaciones monetarias sino que: *“luego esta el tiempo que tú pones en esa labor y de trabajo. Lo que pasa que de trabajo vas a ponerlo de vacaciones, porque si tu vas un día a una reunión, como la que estamos aquí hoy, pues unos habremos dejado de ir al trabajo o no, otros habremos dejado de ir asistir a clase o no, o a otro medio y es a lo que vamos. Entonces cuando hay un interés la gente se apoltrona en el cargo, cuando no hay interés es que no encuentras quién te haga el relevo, eso pasa. ... Cuando tenemos que renovar que es cada dos años... ahora me toca cambiar y he dicho: a ver quién va a ocupar mi cargo”*, [G1]. El tiempo de dedicación termina siendo el aspecto más relevante. Porque nada se hace, nada se aprende, nada se construye sin dedicar horas a su realización. Y como el tiempo humano es irreversible, aquello que se dedica a una tarea no se puede aplicar a otra.

El uso y requerimiento de tiempo es una de las piezas que marcan el crecimiento de una organización. Cuando las gestiones se hacen en ratos libres, —los folios de antes se compran

al pasar por el kiosco— y no se necesita dedicar mucho más tiempo a la gestión de la organización, entonces las cosas pueden hacerse con buena voluntad. Se juntan las personas asociadas, se distribuyen tareas y se saca adelante el trabajo. Las decisiones se toman de manera directa, sin rodeos. La participación no es una cuestión teórica, se da de suyo.

A medida que se asumen más compromisos entonces crecen las obligaciones. En muchos casos estas obligaciones son tiempo a restar de otras actividades —a invertir en la organización— y, casi siempre, un incremento de la burocracia asociada a los proyectos asumidos. En ese momento, la organización sólo saldrá adelante si tiene personas que hagan el trabajo necesario. Los folios ya no son sólo fotocopias o papeles para archivar. Se traducen en protocolos a cumplir, que suelen tener un origen externo, las más de las veces ineludibles.

Si la entidad no tiene personas con tiempo para poder dedicar a la gestión y la vida propia, es el momento en el que se suele buscar una persona a la que se paga para que haga el trabajo. La división del trabajo se convierte en una necesidad. Suele darse como una decisión estructural que afectará después a las formas de participación interna de la entidad. Es una decisión que se mueve entre el “crecer o no crecer, esa es la cuestión”.

El crecimiento de una organización, parafraseando a Adam Smith, se da cuando se introduce la *división del trabajo*. Las tesis de Smith a propósito del crecimiento económico pueden tener su correlato en la participación de las organizaciones. Así, en tanto en cuanto se introducen mejoras en la gestión se incrementa la capacidad para ampliar la estructura de la organización. Lo cual no quiere decir que se aumente la participación interna. Puede ser todo lo contrario. Pues al contratar a una persona para poder diversificar las tareas, cumplir con las obligaciones administrativas, etc. también se tiende a incrementar las distancias entre las bases sociales de la organización y la vida asociativa. No necesariamente, pero es algo que tiende a suceder en la medida que los límites de la organización se expanden más allá del contacto directo con los asociados.

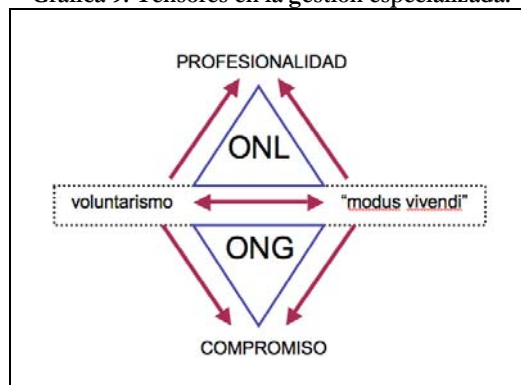
La división de tareas facilita la mejora en la gestión. Se aumenta la especialización y las habilidades se adaptan a la solución de problemas. La organización, si tiene suficientes recursos, permite maximizar el tiempo de las personas que tienen que decidir y trazar los rumbos. Si se planifican de manera adecuada la división del trabajo, los usos del tiempo y se construye una burocracia eficiente, entonces la posibilidad de incrementar el valor de la vida de la entidad es mayor que si no se hace. Pero no es algo garantizado de suyo. Las personas contratadas pueden ser un lastre y no cumplir los objetivos para los que fueron pensados.

Aquí la productividad no se mide por el valor añadido que se da a los bienes generados, si no que está ligada a la eficiencia en los servicios prestados.

La experiencia de las gentes inmersas en la vida asociativa también apunta otro elemento a considerar: *“se ha dado que la Administración ha pedido en determinadas ocasiones un interlocutor, pero nosotros no hemos llegado a ese punto. Nos hemos integrado dentro de federaciones y confederaciones porque lo veíamos más productivo. Más productivo en el sentido de la forma de trabajar y los recursos, son mucho mejores cuando estamos juntos, que cuando hacemos aisladamente cada uno por nuestra cuenta”*, [G2]. Se busca maximizar recursos que siempre tienen dos variables esenciales: tiempo y dinero.

Ahora bien, no sólo es una decisión que se produzca de este modo. La división del trabajo en las organizaciones una vez que se acepta cruzar lo que podemos llamar su “umbral de crecimiento” —que está marcado por la capacidad de unas personas para gestionar de manera autosuficiente su vida asociativa, sin perecer en el intento— se produce de manera inevitable. Algo con lo que estaría de acuerdo Durkheim, a medida que el sistema social se hace más complejo porque se incrementan los grados de especialización y de interdependencia entonces la división de tareas se convierte en una necesidad. Y también en un *modus vivendi* para un sector de personas que ya no son sólo miembros de la organización. Pasan a ser técnicos, especialistas que toman las riendas de la burocracia interna y de los proyectos con los cuales se consigue la financiación de las entidades. La gráfica siguiente quiere recoger estos elementos:

Gráfica 9. Tensores en la gestión especializada.



Elaboración propia.

La profesionalidad no está reñida con el compromiso, ni ambos con el voluntarismo, ni tampoco se rechaza la gestión remunerada como modo de ganarse la vida. Pero en las organizaciones estudiadas se dan estas tendencias que surgen desde el momento que una

organización quiere crecer y presentarse en la sociedad con una voz propia, más allá de su entorno limitado y particular. Nos decían: *“Técnicos liberados... yo soy técnico y procuro incrementar el personal técnico de la coordinadora. Para mí no es lo mismo profesionales que profesionales contratados, pero bueno estamos hablando en la línea de profesionales contratados dependiendo de los objetivos que plantees desde la plataforma. La coordinadora gestiona proyectos y por eso es necesario que haya profesionales contratados. Pero puede ser que una plataforma pues que se plantee otro tipo de objetivos que también puedan ir en la línea de: debates, denuncias, de interlocución con la administración pública”, [G1].*

Otra situación a la que hay que responder es la complejidad burocrática creciente: *“Yo creo que cada vez se necesita ocupar más tiempo en algo que es muy difícil de compaginar con la vida diaria, ¿eh? El tiempo que hoy requieren las asociaciones, [...] para eso ya necesitas una dedicación casi plena. Mientras que las asociaciones, por lo menos en mi caso, son sin ánimo de lucro, por lo que nadie percibe casi nada excepto los que son trabajadores que son los profesionales, son los técnicos, son los que realizan las atenciones, como puede ser el psicólogo, o el trabajador social, o la Administración. Eso es para lo que se trata de pedir esta aportación económica, para poder suplir esos puestos que son los que realmente hacen los servicios que necesita el colectivo” [G2].*

Las personas son las que articulan sus intereses y valores a la hora de tejer las redes sociales en las que se participa. Hay quienes se implican en planos de cooperación que no buscan nada más y otras personas que quieren y/o pueden hacer más: *“cuando se asume la responsabilidad de liderar lo que sea, una Junta directiva, etc, yo creo que no solo se asume la responsabilidad de liderar al grupo, sino que se asume la responsabilidad de ir por un paso delante de...” [G1].*

Pero ni los líderes se improvisan, ni habitualmente las cosas se hacen *ex novo*. El mundo al que llegamos ya tiene sus engranajes funcionando desde hace muchos años. En algunos casos, se acumulan décadas a las espaldas con miles de personas asociadas y experiencias de todo tipo. Esos procesos sociales han acumulado saberes, valores, ideas... han sedimentado una manera de hacer y de entender el mundo. Se habrá podido institucionalizar con mayor o menor éxito. Se habrá podido conseguir que no dependa sólo de las personas que asumen los cargos. Pero el peso de los sujetos sigue siendo crucial.

El liderazgo en las entidades, las personas activas que reman en el barco marcan todos estos procesos: *“Eso significa tener más información y más formación y además asumir la responsabilidad de formar a los demás para que puedan continuar. Quiero decir, que si la gente no asume o no esta capacitada para liderar un grupo porque le falta formación, tenemos una obligación como organizaciones también de formarles. Porque no todo el mundo puede participar al mismo nivel porque no todo el mundo tiene la misma*

información. Lo que pasa es que yo hablo desde una perspectiva muy concreta que es las Asociaciones de Padres y Madres, movimiento voluntario y además movimiento al que se llega sin ningún manual de instrucciones, se llega accidentalmente por circunstancias personales en la educación de nuestros hijos, pero en el conocimiento o no conocimiento que tenemos que tener de ese entramado. es una obligación formar al resto”, [G1].

¿Quién da entonces continuidad a una organización? ¿Cómo se catalizan los procesos de participación para perdurar en el tiempo? Las personas obviamente. Pero también las estructuras, el sistema con el que se ha construido la arquitectura de la entidad. El dinero, el tiempo vendrán después. De hecho, nunca es suficiente lo que se consigue, pero si se empeñan se acaba consiguiendo. El problema no está en la financiación —que es “el” problema por antonomasia— el meollo de la cuestión radica en la capacidad para generar una identidad y un sentido de pertenencia que comprometa a las personas con los proyectos de tal manera que se hagan propios.

La capacidad para generar una identidad y un sentido de pertenencia que comprometa a las personas con los proyectos de tal manera que se hagan propios.

Si el tamaño de la entidad crece hasta adquirir una dimensiones donde las personas no se pueden conocer cara a cara con facilidad se deben incluir mecanismos de control y supervisión. Esto es algo que también se expresa con claridad desde el día a día, nos decían: *“creo que todas las organizaciones tienen que tener sus mecanismos de control, necesarios, democráticos además. Garantizar que no haya, no desfalco a nivel económico, sino a nivel personalismo, agarrarse al poder por las razones que sea, etc. Y esos mecanismos de control tienen que garantizar una gestión democrática, abierta, y transparente de la organización”, [G1].* Porque quien lleva tiempo en la gestión de organizaciones sociales sabe y conoce de las luces y sombras de las personas. La debilidad es una de las características humanas, especialmente la debilidad moral y la de la voluntad. Se prometen cosas que luego no se llevan a la práctica. O se prometen objetivos que luego ni se cumplen, ni se intentan cumplir. Por eso, quienes han sido fundadores de instituciones exitosas, suelen haber pensado en esto desde sus inicios. Así formularon con claridad los mecanismos para vigilar la debilidad y buscar respuestas eficaces a los problemas... que nunca son completamente previsibles, ni siempre solucionables.

Quizá la mejor garantía para la continuidad, —en estos momentos de mayor complejidad social, con gran diversidad de restricciones para la vida cotidiana, de mayor flujo de información que nunca antes—, de la vida de las entidades de más tamaño pasa por la

consolidación de un equipo técnico que es capaz de gestionar la organización con tal destreza que facilita procesos, al mismo tiempo que consigue recursos para financiar las actividades de la entidad. De hecho, esa es la percepción que encontramos en muchas entidades donde sus bases sociales disfrutan de unas prestaciones y servicios que ellas mismas no han gestado, pero que unos equipos técnicos —o un técnico eficaz— ha sido capaz de sacar adelante: *“yo también estoy como técnico, yo creo que somos fundamentales y por una razón muy sencilla. Quizás aparecemos cuando lo representamos la profesionalización de la participación; porque el altruismo y el voluntariado tiene unos límites. Hemos hablado un poco de los límites; en cuanto a tiempo, disponibilidad, implicación, capacidad, todo eso.. Entonces los técnicos de alguna manera, yo creo que garantizamos la continuidad porque el voluntariado va y viene. Garantizamos los procesos”*, [G1]. Lo cual no está reñido con que las prácticas participativas más dinámicas y vitalistas. Unos buenos equipos profesionales, al servicio de una organización son probablemente la mejor forma de activar la vida de la entidad y su duración en el tiempo. Eso se persigue con la creación de redes de participación. A diferencia de las plataformas efímeras que responden a demandas puntuales o a problemas concretos.

Entonces, volviendo a las dos preguntas anteriores, *“el relevo siempre es necesario porque garantiza la estructura. Pero lo que es el trabajo, yo creo que tiene que estar profesionalizado. Lo digo con todo el cariño del mundo. Lo vemos claramente y con el ejemplo, si me permitís brevemente, de las AMPAS. Las AMPAS somos un movimiento absolutamente cambiante. Estamos un periodo de tiempo con suerte largo, si estamos todo el tiempo en el que están nuestros hijos en el centro, que no suele ocurrir. Hay quién que esta un año, dos años y con eso ya, de alguna manera, ha contribuido socialmente en su parcela en el movimiento participativo. Entonces vamos y venimos. Estamos al arbitrio de la formación que en cada momento los padres que llegan en un momento a una asociación tengan, la voluntad de que continúen ciertos proyectos, si eso no se profesionaliza de alguna manera y hay que combinarlo con los relevos, ¿eh? Porque si no lo que hacemos es anquilosarnos y permanecer siempre las mismas personas. Pero el voluntariado no es permanencia sino relevo, combinando las dos opciones: la garantía de la continuidad de unos determinados proyectos con la garantía del relevo necesario de las personas”*, [G1]. Ambas “garantías” apuntan a dos terrenos complementarios y se pueden trasladar al conjunto de entidades. Pero el ejemplo como tal, no es lo más común, pues ese flujo de personas que se van sustituyendo no suele ser habitual, como hemos visto antes. Sin embargo, sí que apunta a asuntos cruciales: la volatilidad de las personas, la diferencia de formación que condiciona la capacidad de gestión y las habilidades necesarias para llevar a buen puerto los proyectos que se asumen en cada entidad y en cada momento.

4.6. El papel de las administraciones.

Por otra parte, también debemos considerar las relaciones con las administraciones públicas que marcan los ritmos de muchas de las entidades. En primer lugar, porque los requisitos legales son definidos, vigilados y sancionados por el Estado y sus administraciones. Así se delimitan las dinámicas burocráticas más o menos complicadas que imponen a las entidades unos protocolos de deben cumplir. En segundo lugar, las administraciones públicas son las principales fuentes de financiación para una parte importante del mundo asociativo español. Son muy pocas las organizaciones que prescindan de la financiación procedente del estado. De hecho, nos decían “las asociaciones tenemos poco futuro si no recibimos del que está gobernando” [G2]. Y cuándo insistimos y preguntamos ¿qué pasaría si la administración no subvencionara sus actividades? ¿Desparecerían o seguiríais haciendo lo que estáis haciendo? Encontramos dos respuestas: la primera, “el 90% sí” [G2] y una minoritaria de quienes son más optimistas “seguiríamos pero de otra manera, yo creo que sí”, [G2].

La respuesta depende del sector. En algunas entidades, lo decían con claridad destacando que si se ponen de acuerdo se puede conseguir: “podríamos rascarnos el bolsillo entre todos, pero a veces no es posible” [G2]. La posibilidad está ligada a la complejidad y volumen de la entidad. Lo cual es distinto de lo que viven otras entidades: “creo que la asociación, el movimiento cultural que sea, si merece la pena sobrevive. Porque no depende de la financiación sino de las cuotas y pagamos los gastos. Nosotros pagamos con nuestro instrumento donde sea y pagamos los gastos”, [G2].

Esa autonomía económica e independencia de los fondos de las administraciones no tiene el mismo sentido en todos los ámbitos. Es más, durante los últimos veinte años se ha producido un incremento de organizaciones no lucrativas que han asumido la gestión de servicios públicos cumpliendo eficazmente labores que, para algunos, deberían ser asumidas por el estado. Las entidades son viables porque tienen una financiación directa de la administración a cambio de una concesión, de una contrata, en definitiva de una prestación de servicios especializados que las administraciones prefieren delegar a terceros. Nos decían, “nosotros lo hemos intentado a veces y no es posible. Cuando gran parte de lo que estamos haciendo por una buena causa, que le estamos dando un servicio a la Administración y que pasa por una participación en todos los procesos de leyes, de cartera de servicios, planes integrales diferentes, normas y criterios de colaboración; de alguna forma no repercuten exclusivamente en leyes es que sino, no se podrían llevar adelante. Que pudiéramos ser independientes sería ideal”, [G1]. La independencia económica es la que permite

adoptar posiciones críticas ante los poderes fácticos y el poder de las administraciones. En esto se da también un debate al hablar de la participación y de la gobernanza de las entidades.

Aquellas organizaciones que están vivas porque gestionan numerosos recursos y todos ellos dependen de las administraciones públicas tienen una situación más frágil que las contrarias. Y si además, tienen un sesgo políticamente dependiente del gobierno de turno, su situación no hace falta calificarla. La ciudadanía crítica y organizada no resulta cómoda para quienes gobiernan. Por eso, la cooptación de voluntades mediante las formas de financiación también es una estrategia de dominación política y control social. Pero más allá de los pocos casos que se han dado y trascendido, las gentes de las entidades se sienten libres y así lo expresan: *“Yo creo que no perdemos la independencia porque recibamos las subvenciones, entre otras cosas porque cumplimos una función social, por lo tanto como cumplimos una función social, de alguna manera nuestro premio, vamos a decirlo así, es la subvención que gestionamos para seguir cumpliendo esa función social”*, [G1]. Y si esto no fuese así los más activos consideran que lo superarían: *“lo que pasa es que hemos ido creciendo en dar calidad a muchas cosas, formación, ha ido también entrando financiación administrativa. Pero creo que si se cortara el grifo, se volvería a reorientar todo, porque antes sí que se hacía”*, [G2].

Para quienes están al pie de obra, en el trabajo diario de las entidades, *“las subvenciones no se corresponden con independencia para nada, pero sin subvenciones no tendríamos otra manera de financiarnos”*, [G1]. Y esto puede aceptarse y es plausiblemente cierto. Pero también tenemos conocimiento directo de organizaciones que se han encontrado con restricciones en su financiación después de haberse posicionado contra decisiones de políticos y gobernantes de turno.

Además, desde la gestión de las organizaciones más pequeñas se sienten presionados por la burocracia: *“la Administración te pone las cosas cada vez más difíciles. Hace falta ser gestor administrativo para llevar todo, desde preparar la documentación, los papeles, las facturas en regla... Toda la documentación que tienes que hacer, dónde tienes que poner el escudico y de qué tamaño, es decir, todas esas cosas. Hasta solicitar una subvención. Hay que ser un gestor administrativo pero bueno, para los papeles, luego cuando presentas la justificación. A mí en el departamento me conocen todos, las auxiliares, las trabajadoras, todos, porque tengo que ir veintidós veces. Hay un gestor administrativo que hace de secretario, que lleva todo a la perfección pero siempre tenemos que volver una segunda vez o una tercera vez, porque esto se ha quedado mal. La administración en estos momentos nos vuelve locos. Yo estoy de acuerdo en que nos exija la responsabilidad que tenemos que tener en cuanto a que seamos transparentes, pero a veces se pasa”*, [G2]. Ya no basta con la buena voluntad. Si se hacen actividades que aumentan el horizonte de la

organización, se crece y con ello se complica la vida. Por eso ya no se puede estar sólo mirando: *“Yo creo que la experiencia es que primero participas no implicándote del todo, de espectador un poquito, a ver qué te piden, a ver que se va a hacer aquí a ver... Si luego la idea te interesa mucho te implicas, si la idea no te interesa mucho dices: ‘bueno vale contad con nosotros pero en cosas sencillitas, en cosas’. Esa es un poco la dinámica”*, [G2].

La articulación de esas voluntades de las personas que son capaces de sumar esfuerzos para conseguir unos objetivos compartidos se convierten en una fuerza social que pesa más cuanto más invertebrada está una sociedad. Cuando en una organización nos encontramos con una participación activa y densa, con un número destacado de personas dispuestas a trabajar por un mismo propósito se convierten en una oportunidad para la sociedad, pero también en una amenaza para el orden político. Las administraciones, especialmente sus gestores políticos, no están interesadas en ello. Y esto aparece en los discursos de las gentes de las organizaciones: *“No querría ¿Por qué? Porque se formarían grupos de presión. Y es obvio, porque a medida que nos conozcamos tendremos más capacidad para demandar. Podríamos poner 100.000 votos encima de la mesa”*, [G2]. Y los votos pesan de manera especial en los periodos electorales.

Más allá de todo esto, quizá la época de crisis económica y de paradigma social apunta a revisar lo que se está haciendo en el tejido social. Sus propios protagonistas lo sugieren, El reto, es *“actualizar los mecanismos de participación, no solamente el concepto de participación, sino actualizarlo a las necesidades actuales de la sociedad de hoy, que a lo mejor nos estamos empeñando en un concepto de participación como hace treinta años y no sirve porque la participación de la sociedad de hoy la tiene que hacer la sociedad de hoy y no la sociedad de hace treinta años”*, [G1]. Quizá sea este el reto que se deduce desde el análisis de los discursos de las personas que están implicadas en las entidades sociales.

5. Conclusiones

El objetivo de este informe ha sido estudiar las plataformas aragonesas desde el enfoque de la gobernanza y los procesos de participación vinculados a ellas. En este documento, primero, se ha presentado el contexto de partida para delimitar los elementos a estudiar, considerando la definición de plataformas y sus funciones, así como el papel de la participación en la gobernanza de las entidades de segundo orden y los modelos con los que se participa en las entidades. En segundo lugar, se han establecido las bases del estudio del empírico que se muestra en los dos apartados siguientes. Así, en tercer lugar, se han descrito las características básicas de las federaciones aragonesas, junto con los objetivos, funciones y mecanismos de gobernanza y participación interna y externa, mientras que en cuarto lugar se hace una valoración cualitativa de lo observado. Y llegados a este punto, queremos destacar las conclusiones que, a nuestro juicio, son más relevantes.

Entendemos por plataformas aquellas entidades no lucrativas de segundo grado, autónomas y que revisten algún tipo de institucionalización y organización formal. Fundamentalmente, las entidades recurren a la forma jurídica de la asociación (bien sea como federaciones, confederaciones o uniones), pero también existen otras fórmulas jurídicas que pueden servir para ese fin (como las fundaciones). La plataforma cumple dos funciones básicas: de **reconocimiento** y **proyección social**. Pero sobre todo, las entidades que las integran buscan, a través de las plataformas, un recurso estratégico para conseguir sus propios objetivos. La apuesta por la creación de entidades de segundo grado responde así a un enfoque básicamente pragmático e instrumental. De ahí también, que las plataformas desarrollen principalmente las funciones habituales y tradicionales de representación, recursos y apoyo social, mientras que existe un déficit en relación con las tareas de autorregulación, que son precisamente las que tienen que ver con el buen gobierno de las organizaciones (transparencia, rendición de cuentas, etc.).

No obstante, las plataformas, aunque sea de modo indirecto y latente, contribuyen a la vertebración de la sociedad civil y al desarrollo del capital social y constituyen mecanismos indirectos de participación social y política. Al margen de los objetivos de las propias entidades hay que subrayar siempre el valor social y político que tiene, en sí mismo, el hecho asociativo. Ahora bien, la contribución de las diferentes entidades y plataformas al capital social y al desarrollo de la cultura democrática no siempre es igual y, en ocasiones, algunas entidades pueden incluso convertirse en un obstáculo o en formas tiránicas de participación.

Como rasgos generales, cabe destacar la excesiva dependencia del sector público de una parte de estas entidades (en cuanto a los ingresos obtenidos) y la tendencia a la profesionalización en la gestión de las entidades, lo que puede traducirse a su vez en la orientación hacia formas de participación más jerarquizadas y piramidales. La dependencia respecto a la Administración se muestra en algunos casos indirectamente fomentada desde la propia Administración, en su búsqueda de interlocutores significativos para consensuar las políticas públicas. Ello puede favorecer la constitución de entidades puramente instrumentales y escasamente participativas, entendidas únicamente como cauces de comunicación ante —o de— las autoridades públicas.

El conjunto de las plataformas aragonesas es heterogéneo y está presente en diferentes sectores de actuación. En total hemos detectado la existencia a finales de 2009 de 67 federaciones/plataformas de ámbito autonómico y de ámbito provincial relevantes. El total de federaciones/plataformas inscritas en el registro de asociaciones de la Diputación General de Aragón era de 221 entidades bajo diferentes denominaciones pero que cumplían con el requisito de ser entidades de segundo orden (asociación de organizaciones) y con ámbito de actuación regional, provincial y local. De acuerdo con el objetivo de este estudio solamente se incluyeron a las entidades de ámbito regional y casos especiales de ámbito provincial relevantes. Así junto con las entidades que fueron desestimadas por estar inactivas la muestra total de federaciones/plataformas aragonesas fue de 67 entidades.

A la hora de comprender las razones de la inactividad de esas entidades encontramos cuatro posibles explicaciones: (i). federaciones/plataformas que no están activas porque el presidente (líder) ha dejado de estar vinculado con la plataforma por diferentes motivos y la entidad no continúa con sus fines; (ii). por falta de interés de los socios pero que hay una situación de espera a que alguien vuelva a activarla; (iii). porque una de las asociaciones miembro toma el liderazgo y sustituye a la federación; (iv). federaciones que simplemente dejan de existir pero no se dan de baja en el registro. En este sentido, hay que tener en cuenta que esta situación puede deberse a problemas de gestión de la participación de las entidades ya que las estructuras que las han definido han podido fallar a la hora de asegurar el relevo de los responsables y la capacidad para crear una entidad con una base comprometida o simplemente sus fines o forma de actuación han dejado de ser “interesantes” para la sociedad. Asimismo, la antigüedad de las entidades nos indica que el paso del tiempo no es igual para todas ellas, mientras las entidades creadas en los 70 se han mantenido, las entidades creadas en la década de los 80 y los 90 se han visto reducidas en más de la mitad, y las creadas en la década 2000-2009 se han reducido en un 19%.

En cuanto a las características básicas de las plataformas aragonesas la forma jurídica predominante es la de federación con el 68,3% seguido con la forma de asociación con el 27% y solamente 3 con la forma de confederación. Los sectores de actividad más relevantes son el de Cultura y Ocio, seguido del de Educación, después del Derechos civiles, salud y Servicios Sociales lo que nos indica que las plataformas siguen representando a los sectores tradicionales y el resto quedan en clara minoría a la hora de articular los intereses de los diferentes colectivos.

La sede social de las plataformas es un claro reflejo de la distribución regional de numerosos asuntos en Aragón, Zaragoza acapara el 84,1% de las federaciones dejando un 11,1% para Huesca y un 4,8% para Teruel. Esta cuestión no es más preocupante que otros temas en la vida social, política y económica en Aragón pero sí que, en conjunto, debería ser una razón para establecer medidas de apoyo. La población destinataria de las actividades de las plataformas muestra una distribución similar al resto de España predominando la población general y quedando muy por debajo colectivos específicos especialmente las personas en riesgo de exclusión. La representatividad, o mejor dicho significatividad, de las plataformas aragonesas medido por el número de entidades indica que estas tienen un tamaño medio de 11 a 20 organizaciones, las cuales consideran que representan en media a más del 75% de las entidades del sector, mientras que respecto al número de personas predominan las entidades que representan a 5.000 personas destacando 3 entidades las cuales indican que representan a 100.000 personas.

Atendiendo al tamaño según los ingresos, en primer lugar, hay que destacar que en media el 50% de los ingresos proceden de la administración pública (hay que señalar que el 4,4% procede de la Unión Europea) siendo el otro 50% de diferente fuentes privadas. En esto se observa una gran disparidad en la obtención de ingresos de las administraciones públicas dado que hay entidades con el 95% de los ingresos de esta fuente frente a otras que no reciben fondos.

En cuanto a la capacidad de creación de empleo, con los datos disponibles, el número total de puestos de trabajo es de 126 siendo el 78,5% mujeres y el 21,5% hombres. El voluntariado a través de las plataformas de las entidades asciende a 683 personas con un mayor equilibrio entre hombres y mujeres, 53% y 47% respectivamente.

En el estudio de las plataformas se ha incluido un análisis del tipo de objetivos y las funciones desempeñadas. En el primer caso, se observa que hay una clara orientación de los objetivos hacia la defensa de los derechos de los colectivos que forman la entidad así como la producción de servicios a los socios y la sensibilización de la sociedad de los problemas que les afectan o los intereses que defienden. En el segundo caso, las plataformas aragonesas entienden su papel como estructuras que buscan actuar como representante común ante diferentes interlocutores, proporcionar un espacio de trabajo y diálogo común para las entidades que la forman, la sensibilización a los diferentes agentes sobre la necesidad de su tarea, facilitar el trabajo en redes entre las entidades de la plataforma y finalmente, facilitar recursos compartidos entre los miembros de la plataforma. En este asunto se observa que las plataformas aragonesas tienen como fines y funciones aquellas que podemos considerar más básicas, por lo que podemos considerar que hace falta un mayor grado de desarrollo y madurez para realmente ser estructuras que además de la tarea ya realizada avancen hacia posiciones más críticas y de transformación tanto hacia fuera como hacia dentro.

El examen de los mecanismos de gobernanza es una tarea compleja para el cual se han buscado los elementos clave que nos permitieran acercarnos al estudio de esta cuestión. Para ello, se han establecido tres elementos a analizar: (i).la transparencia y rendición de cuentas, (ii).los mecanismos participación interna y externa y (iii). el modelo de toma de decisiones. Con respecto a la transparencia y rendición de cuentas, a través de las diferentes preguntas planteadas en las entrevistas, se observa que hay entidades avanzadas en esta materia pero que, en términos generales, el 80% debería establecer los medios adecuados para introducir mecanismos para facilitar información sobre resultados, políticas, procedencia y aplicación de los fondos. Esto no significa que las plataformas no estén realizando sus funciones y actividades bien, ni que no exista una actitud abierta. Sin embargo, el establecer mecanismos constantes y sencillos para explicar los logros y los medios utilizados es un ejercicio de transparencia y rendición de cuentas que debería ser una seña de identidad del sector para generar confianza y atraer apoyos.

En lo que se refiere a la participación interna, también es complejo aprehender las diferentes formas que las entidades la articulan sea como entidades miembro o sea desde personas que la forman. Para aproximarnos a esta participación interna se ha realizado una gradación de la misma desde lo más básico, el acceso a la información de los miembros hasta las formas de co-decisión y co-gestión. A partir de las entrevistas destaca que hay voluntad de facilitar la participación de las entidades miembro de las federaciones en los diferentes niveles preguntados, aunque como era de esperar hay una mayor dificultad para facilitar la

participación de todas las personas socias de las entidades. Sin embargo, en cuanto a los medios empleados para estructurar esta participación se observa una cierta desestructuración, de modo que predominan los medios informales frente a una sistematización de la participación en los diferentes niveles.

La participación externa de cada plataforma, además de indicar el grado de apertura de la entidad, también es o debería ser uno de los medios para cumplir con sus fines y funciones. Para analizar esta participación se ha examinado la existencia de vínculos estables con otras entidades y la intervención en procesos consultivos de políticas públicas en los que está implicada. En este asunto, todas las plataformas mantienen algún tipo de vínculo con otras homólogas y destaca que el 36% de ellas colaboran con plataformas internacionales, el 76% con nacionales y el 58% con regionales. Asimismo, esta participación para el 27% significa responsabilidades activas en los órganos de decisión de las mismas y también destaca que el 44% ha sido promotora de otras. Por otro lado, el 54% de las plataformas aragonesas indican que existe algún tipo de vínculo con el sector empresarial bien por la demanda/oferta de servicios o por la solicitud de financiación. Con respecto a la colaboración/participación de las plataformas con instituciones públicas se detecta que el 82% participa directamente en órganos consultivos de instituciones públicas y cerca del 70% han participado en procesos consultivos de políticas públicas. En este sentido, la valoración de esta colaboración/participación se considera valiosa para favorecer en general la participación ciudadana y para el desarrollo de los propios objetivos de la entidad.

Del análisis cualitativo de los elementos observados en las entrevistas y grupos de discusión se destacan un conjunto de aspectos relacionados con: (i). la visión desde la realidad cercana del concepto de plataforma; (ii). la identificación de cuatro modelos de formas de organización; (iii). el proceso de toma de decisiones; (iv). el papel de las personas en la organización; y, (v). la relación con las administraciones públicas.

Con respecto a la primera cuestión, la visión del concepto de plataforma desde la experiencia, se comparte la idea de que una entidad de segundo orden (plataforma) es el resultado del sumatorio de voluntades e intereses que en algunos casos es “frente a” algo... y, a veces, “a favor de” algo y en otros casos supone una adscripción a las filas de aquellos que se considera que “son de los nuestros”. Por otro lado, se expresa la existencia de dos modelos de plataformas: a) el modelo idealizado basado en dos criterios la horizontalidad de sus bases sociales se traslada a la dinámica organizativa y de gestión, dicho de otra forma, hay un rechazo a al verticalidad como ejercicio de gobierno; b) el modelo más extendido que

introduce un proceso de verticalidad de forma que las “elites activas” se sitúan en un nivel superior, más o menos plural y que requiere un reparto de tareas y responsabilidades que finalmente suponen un diferente peso de las personas en la estructura de la plataforma. Asimismo, el concepto de plataforma tiene también un enfoque claramente práctico, esto es, las plataformas surgen como: (i). una cuestión meramente instrumental y como resultado de una convergencia de intereses; y, (ii). son consustanciales a las redes de grupos afines que participan de un mismo carisma o ideales. En todo caso la cuestión legal no es un freno para la creación de plataformas o entidades de segundo orden, pero sí que hay diferencias en cuanto al tiempo de permanencia de la entidad y su grado de institucionalización. De hecho, aparece la idea de “intensidad” como variable vinculada a las personas que forman parte de la entidad y se refiere a su nivel de participación y compromiso, de forma que una mayor intensidad favorece la permanencia en el tiempo de la plataforma.

Con respecto a la segunda cuestión, en las formas organización de las plataformas aragonesas, se observan cuatro tendencias a partir de dos criterios, a saber: en función del grado de estructuración y jerarquización y en función del personalismo de sus líderes. La confluencia de estos dos criterios dan lugar a las siguientes tipologías: (a). basada en el líder; (b). liderazgo difuso; (c). funcionamiento colaborativo no jerarquizado; (d). perfil piramidal y jerarquizado. Se observa que estos modelos, evidentemente, ofrecen más matices y diversidad y, además, a medida que aumenta el tamaño de la entidad, se incrementa la posibilidad de que la distancia entre las bases y las cúpulas directivas se hagan mayores. Como las organizaciones crecen, las formas de participación se hacen más complicadas y también, en la mayoría de los casos, más complejas.

Con respecto a la tercera cuestión, el proceso de toma de decisiones, las formas de organización descritas en el párrafo anterior son el resultado de los modos con los que se gestionan y se toman decisiones. En todo caso, aparecen varios dilemas: (i). existe una polarización entre la gestión eficaz y los procesos de toma de decisiones participativos; y, (ii). es necesaria la existencia de un líder fuerte para que la entidad funcione. Sin embargo, hay entidades que han resuelto estos dilemas entendiendo que la institucionalización de procesos de toma de decisiones es un medio para dar continuidad y vida a las entidades, y que permiten superar los personalismos o liderazgos dominantes. Además, la relación que se establece entre el proceso de toma de decisiones y la gobernanza tiene como palabra clave el **autogobierno**. De manera que las formas de gobernanza muestran distintos grados de autogestión cuyos extremos son: (a). entidades donde se decide desde dentro, contando con los diferentes integrantes (b). otras entidades donde las decisiones vienen desde fuera de un

arriba o un “otro” que impone las pautas. En todo caso, se manifiesta reiteradamente que tiene que haber un equilibrio entre los resultados y los procesos, ya que la participación como retórica vacía, —a la que se juega postulando el valor del procedimiento por encima de los resultados— es tan peligrosa como la defensa de los fines independientemente de los medios.

Con respecto a la cuarta cuestión, el papel de las personas en la organización, se comparte la idea de que para participar se requiere de un ejercicio de la voluntad que lleva a una persona a dar un paso adelante y a implicarse con una meta. Sin embargo, también se comparte la idea de que faltan personas que asuman compromisos y, especialmente, faltan jóvenes que se integren en las entidades. De este asunto surge un diagnóstico sobre la participación, tanto interna como externa: en la actualidad son pocas personas y las que asumen responsabilidades, carecen de una sustitución visible a corto plazo. Así que el reto está en qué medidas adoptar para facilitar la renovación en los cargos de responsabilidad así como en las propias bases de las entidades miembro. Por otro lado, esto se agudiza cuando las entidades adquieren un mayor tamaño, ya que supone una mayor inversión de tiempo y requiere de mayores capacidades y aptitudes. ¿Quién da entonces continuidad a una organización? ¿Cómo se catalizan los procesos de participación para perdurar en el tiempo? Es decir, hay una necesidad de establecer estructuras que sostienen a las entidades que faciliten la capacidad para generar una identidad y un sentido de pertenencia que comprometa a las personas con los proyectos de tal manera que se hagan propios y que forme a las personas para las diferentes tareas, así como la inclusión mecanismos de control y supervisión.

Con respecto a la quinta cuestión, la relación con las administraciones públicas tiene, por un lado, un marco definido desde el punto de vista legal, ya que éstas tienen la obligación de velar por el cumplimiento de los requisitos legales y, por otro lado, las administraciones públicas son una de las fuentes principales de fondos para las entidades. Así, en primer lugar, se destaca la necesidad de facilitar los procesos burocráticos y, en segundo lugar, surge un dilema ya tradicional la tensión entre financiación e independencia de las acciones de las entidades.

Finalmente, las propias entidades sugieren la existencia de un reto básico para las ellas y especialmente para las entidades de segundo grado: hay que actualizar los mecanismos de participación. Esto implica revisar el concepto de participación a la luz de las necesidades de la sociedad porque tal vez se están manteniendo conceptos, formas y modelos de

participación de otros momentos pero que ahora no se ajustan a las formas de interacción social dominantes, ni a los modos y pautas de sentido que son plausibles entre la población.

6. Recomendaciones

Este documento termina con este capítulo, pero lo hacemos siendo conscientes de que quiere ser un documento abierto... al debate, a la reflexión, a la discusión desde la praxis. Hasta este momento hemos presentado los resultados de la investigación realizada mostrando los principales elementos y las elaboraciones realizadas en el seno del equipo investigador junto las sugerencias y comentarios realizados por los expertos consultados.

El propósito de este apartado es mostrar cuáles son las recomendaciones a considerar una vez explorado, descrito y estudiado el conjunto de las plataformas aragonesas de participación, pero entendemos que es fundamental someterlo a la discusión de algunas de las entidades más activas y con más conciencia de la relevancia que tienen los procesos participativos en la sociedad de nuestro país, de Aragón.

De esa manera, una vez que se hayan escuchado y recabado las distintas opiniones sobre este documento, pasaremos a cerrar —en la última fase de la investigación— del informe final que incorporará las aportaciones al texto definitivo. Mientras tanto, incluimos algunas recomendaciones, no sin antes retomar algunos aspectos que, a lo largo del documento, se han aportado como conjunto de reflexiones y se han aportado un análisis de la realidad observada.

Desde la reflexión se propone que:

En una sociedad democrática avanzada, las redes informales y las plataformas ciudadanas deben ser tenidas como un instrumento habitual de participación a través de las cuales, distintos colectivos ciudadanos pueden promover alternativas y soluciones a los problemas que les atañen más directamente y que redunden en el bien de toda la comunidad. Si a través de la participación se busca que los individuos sean ciudadanos activos, que adquieran mayor capacidad para cambiar el medio en el que viven y posean un mayor control sobre los órganos políticos, económicos y administrativos, entonces, como dice Alberich, (1999: 02) participación y democracia forman un tándem de conceptos sinónimos y complementarios. La participación ciudadana es el instrumento mediante el cual las personas se convierten en sujetos sociales con capacidad para transformar la sociedad y controlar los asuntos políticos, económicos (Navarro Yáñez, 1999: 68). En este contexto, las plataformas se convierten en formas de participación de la ciudadanía que, además de garantizar y proteger los intereses individuales, incentivan la construcción de una ciudadanía comprometida con el bien común, el interés general, con lo público...

Aún así también se ha apuntado que:

El peso o la capacidad de articulación social de las plataformas, como de otras organizaciones, va a verse condicionada en función de diferentes factores tanto externos (económicos, políticos y jurídicos) como internos. Estos últimos tienen que ver con la propia constitución formal de la organización, su estructura y dinámica de funcionamiento, el grado de apertura y participación, etc. En ese sentido, la preocupación por el “buen gobierno” de las organizaciones ha tratado de articular e impulsar los principios y valores necesarios para una relación adecuada entre los objetivos perseguidos por las organizaciones y los medios empleados para conseguirlos. Como es sabido, conviene ser consciente de que cuando de estrategias colectivas se trata, la diferencia entre aglutinar o aunar esfuerzos, y duplicarlos suele ser muy fina.

Desde el análisis empírico de las plataformas se detecta una gran diversidad en tamaño de la entidad, fines, medios y significatividad. Evidentemente esto no es una cuestión negativa, pero sí que es una cuestión a considerar y ponderar. Asimismo, destaca que los sectores de actividad donde más entidades se encuentran son, por orden de importancia, Cultura y Ocio, Educación, Derechos Civiles y Servicios sociales quedando prácticamente fuera el resto de sectores. Por otro lado, el “destinatario” predominante es la población general quedando relegadas otro tipo de colectivos más minoritarios. Otra cuestión a señalar es la distribución en el territorio, que es un reflejo más de la estructura de Aragón, lo cual no deja de ser otro tema relevante a tener en cuenta.

Con todo esto, la propuesta que se realiza aquí es que la sociedad aragonesa necesita de la existencia de un conjunto de entidades de segundo grado articulado, significativo y cuyas entidades funcionen con criterios de buena gobernanza y responsabilidad social. Que, además de tener sistemas de seguimiento y control de su tarea, sean también actores con capacidad de control y negociación con la administración pública y otros agentes sociales en la búsqueda del bien común. A continuación se plantean algunas recomendaciones que derivan de este estudio que deberán ser sometidas a discusión por las propias entidades y otros agentes:

1. Recomendaciones a la Administración Pública:

Antes de hablar de gobernanza y participación hay una serie de asuntos que son previos y básicos al funcionamiento de las entidades. Una de las cuestiones destacadas por las

entidades son las dificultades burocráticas que se encuentran en su relación con la Administración pública. Las exigencias burocráticas y de cumplimiento de determinados requisitos no deberían ser una carga burocrática *per se*.

(i). Crear un servicio en la Administración pública de la comunidad autónoma de “ventanilla única” para el tejido social, con el objetivo de facilitar los trámites y requisitos exigidos.

(ii). Los registros de asociaciones y fundaciones, así como determinados departamentos del gobierno autonómico podrían establecer la figura del técnico especializado en el asesoramiento y apoyo a las entidades.

2. Recomendaciones a las propias plataformas:

(i). La participación, la sensibilización sobre las tareas que realizan las entidades, la incorporación de nuevos miembros y otros temas relevantes en las entidades requieren de una buena gestión de la información y, especialmente, de transparencia. La rendición de cuentas no puede ser sólo una cuestión del marco normativo establecido sino de una apuesta por “dar cuenta”, esto es, dar explicaciones sobre lo qué se hace y cómo se hace y los resultados conseguidos. Hacer públicos a través de la página web los documentos más esenciales de la entidad facilita el conocimiento y la confianza sobre la misma.

(ii). Generar estructuras que respondan a necesidades y demandas de los ciudadanos o colectivos y que promuevan la **participación efectiva** de sus miembros. Evitar las organizaciones "personalistas" centradas en un liderazgo único que, en algunos casos, puede ser más operativo pero que debilita la estructura de red y participación.

(iii). Sistematización de los mecanismos de participación interna. Es muy valioso disponer de canales informales para fomentar la participación de los miembros, pero la sistematización ayudaría a generar cultura más arraigada y conocer más a fondo la propia realidad.

(iv). Favorecer la reflexión de los modelos y mecanismos de participación en las entidades. El objetivo general sería la mejora del funcionamiento (interno y externo) para hacerlo más eficaz y eficiente y, en definitiva, también más democrático. Es una toma de conciencia que podría mejorar el relevo generacional y la participación en órganos de responsabilidad de las entidades. Se podría elaborar una guía breve y práctica para facilitar esta reflexión en las entidades.

(v).La información desde la federación a los socios de base (de cada asociación) es muy parcial por no decir incompleta. Tanto la emitida directamente desde la “cúspide” de la plataforma al conjunto de personas asociadas como el acceso de éstas al control de cómo funciona el gobierno y administración de cada plataforma. Estos aspectos podrían cambiar positivamente con una mayor y mejor utilización de las TIC. Se ha constatado en el estudio que es habitual el uso del correo electrónico en la comunicación con las asociaciones. Pero la utilización de wikis, blogs y, en general, herramientas de la web 2.0, aparecen como escasas y en esa dirección podrían ir los planes de formación y nuevas inversiones. Además, a inversión en planes de formación y TIC son campos a los que se puede orientar una mayor colaboración de las administraciones públicas y de las entidades sociales.

(vi).La utilización de las TIC es imprescindible también en la mejora de la relación con los medios profesionales de comunicación. En un sociedad en que existe tanta abundancia de medios masivos, como tv, radios, prensa escrita,... las entidades no lucrativas tienen que tener una buena relación con ellos, con arreglo a algunos de los objetivos que las propias plataformas manifiestan.

(v).Por parte de las federaciones, también es conveniente analizar la pertinencia o no de participar en redes, que sean espacios de interlocución y participación real, evitando duplicidades.

3. Recomendaciones a la DGPC:

(i).Se ha destacado en el texto que: *en sus relaciones con las entidades sociales, la Administración busca interlocutores representativos, lo que acaba favoreciendo la constitución de entidades en ocasiones absolutamente instrumentales y escasamente participativas, entendidas únicamente como cauces de comunicación ante las autoridades públicas.* Esas dinámicas se ven en ocasiones alimentadas, además, desde las propias entidades o plataformas, en las que se acusa habitualmente un excesivo personalismo o dependencia de los líderes o representantes, tanto en las organizaciones “embudo” como las denominadas “matraz”, aunque en un caso y otro sea debido a diferentes factores.

(ii).Alrededor del 82% de las plataformas tienen algún tipo de colaboración en órganos consultivos, consejos o comités formalmente constituidos por la propia

administración pública. Las entidades aragonesas valoran esto de forma positiva, pero se transmite una cierta confusión a la hora de explicar para qué sirven dichos órganos.

(iii).Casi el 70% de las plataformas aragonesas han colaborado en procesos consultivos de políticas públicas. Sin embargo, a la hora de detallar su experiencia hay una gran diversidad de percepciones. Así se entiende como participación en procesos consultivos desde colaboraciones puntuales en algún tema propio del sector, como la colaboración en la elaboración de ayudas y subvenciones, premios, asesoramientos puntuales, o en la consulta para la elaboración de los programas de partidos políticos, la Expo 2008 e incluso la tarea desarrollada en el propio comité de los organismos públicos. En este sentido, se puede entender que las plataformas son consultadas para una gran diversidad de cuestiones, pero no precisamente las más relevantes. De nuevo la valoración es positiva porque son esenciales para el desarrollo de los propios objetivos de la federación y porque permite ampliar el campo de acción de la entidades. Pero sería oportuno buscar mayor clarificación.

4. Recomendaciones a las empresas

(i).La distancia entre la empresa y las plataformas no se puede medir en metros, pero sí que es sustancial. Sin embargo, varias de las plataformas analizadas nacen de la defensa de intereses de productores o de profesionales. La colaboración entre organizaciones empresariales y plataformas sería un signo de madurez en las relaciones económicas y sociales de nuestra comunidad autónoma.

Referencias

- Alexander, J.A. y Weiner, B.J., «The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations», en *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 8, n.3, Spring 1998, pp. 223 y ss.
- Andrés, P.; Azofra, V. y Romero, M.E. (2008): “El gobierno de las fundaciones: entre la disciplina y el conocimiento”, *Harvard Deusto Business Review*, abril 167, pp. 58-66.
- Anheier, H. (2009): What kind of Nonprofit Sector, what kind of society? Comparative policy reflections, *American Behavioral Scientist*, vol. 52, no 7, pp. 1082-1094.
- Aranguren Gonzalo, L. A. (2002): *Ética en común. Para comprender el código ético de las organizaciones de voluntariado*, Madrid, Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España.
- Bellostas, A. Marcuello, C. Marcuello, Ch. y Moneva, J.M. (2002): “*Miembros de un País. Sociedad Civil y Sector No Lucrativo en Aragón*”, Prensas Universitarias, Zaragoza.
- Bishop, C.G., «*The Deontological Significance of Nonprofit Corporate Governance Standards: A Fiduciary Duty Without a Remedy*», en Legal Studies Research Paper Series, Research Paper 08-03, January 23, 2008, pp. 3 y 4, en <http://ssrn.com/abstract=1086751>.
- Bryce, H. J. (2006): “Nonprofits as Social Capital and Agents in the Public Policy Process: Toward a New Paradigm”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), pp. 311-318.
- Cerrillo I Martínez, A. (2005): *La gobernanza hoy: Diez textos de referencia*, Madrid, INAP.
- Fantova, F. (2006): “La gestión de calidad y el papel del tercer sector en la política social”, en <http://www.fantova.net/restringido/documentos/mis/Tercer%20sector/index.asp> (febrero 2009).
- Fremont-Smith, M.R., *Governing Non Profit organizations. Federal and State Law and Regulations*, Cambridge et al., 2004, p.2.
- García Delgado, J. L. y otros (2004): *Las Cuentas de la Economía Social. El Tercer Sector en España*. Madrid, Civitas Ediciones.
- Giménez Zuriaga, I. (2009): “El Buen Gobierno en las Organizaciones no Lucrativas. El caso de las fundaciones”, en www.etnor.org/html/pdf/6.I.Gimenez.pdf (febrero 2009).
- Hansmann, H., «*The Role of Non Profit Enterprise*», Yale L.Y., 89 (1980), pp. 835 y ss.
- Hansmann, H., «*Two systems of Law for Corporate Governance: Nonprofit versus For Profit*», Yale Law School, October 2006 (Preliminary draft), p. 5., en http://www.law.yale.edu/documents/pdf/Two_Systems_for_Corporate_Governance_V04.00.pdf
- Hertig, G., Kraakman, R. y Rock, E. en AA.VV., *The Anatomy of Corporate Law. A Comparative and Functional Approach*, Oxford 2004, pp. 195 y ss.
- Hooghe, M. (2003): “Participation in voluntary associations and value indicators: the effect of current and previous participation experiences”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(1), pp. 47-69.
- Kymlicka, W. y Norman, W. (1997): “El retorno del ciudadano: una revisión de la producción reciente en teoría de la ciudadanía”, *La Política: Revista de estudios sobre el estado y la sociedad*, núm. 3, pp. 5-40.

- Manne, G.A., «*Agency Cost and the Oversight of Charitable Organizations*», Wis. L.R., 1999, pp. 227 y ss.
- Marcuello, C., Marcuello, Ch., Bellostas, A., y Moneva, J.M. (2007): «*Capital Social y en España. Aportaciones de las Organizaciones No Lucrativas: el caso de las ONG para el Desarrollo*», Fundación BBVA, Bilbao.
- Monge Lasiera, C. (2009): *Política 2.0: gestionar la complejidad desde lo relacional. Una aproximación al concepto de gobernanza y su incidencia en España*, Trabajo presentado para la obtención del DEA. Programa interdepartamental de doctorado en “Sociología Jurídica e instituciones políticas”, Universidad de Zaragoza.
- Monserrat, J. (2009): *Transparencia y buenas prácticas en las entidades no lucrativas*. Fundación Luis Vives, Madrid.
- Montero, J. R.; Font, J.; y Torcal, M. (2006): *Ciudadanos, asociaciones y participación en España*, Madrid, CIS.
- Mulligan, L.N., «*What's good for the Goose is (not) good for the Gander: Sarbanes-Oxley- Style Nonprofit reforms*», Mich. L.R., 105, 2007, pp. 1981 y ss.,
- Natera, A. (2004): “La noción de gobernanza como gestión pública participativa y reticular”, *Documentos de Trabajo “Política y Gestión”* núm. 2. Disponible en: <http://e-archivo.uc3m.es:8080/handle/10016/590> (abril 2010).
- Ostrower, F., *Nonprofit Governance in the United States*, The Urban Institute, pp. 7-8, en <http://www.independentsector.org/PDFs/roundtable.pdf>
- Paz-Ares, C., *Responsabilidad de los administradores y gobierno corporativo*, Fundación Registral, Madrid, 2007, passim.
- Principles of the Law of Nonprofit Organizations del American Law Institute, en p. 13, apud n. 5 del Tentative Draft n.1 de marzo de 2007.
- Requena Santos, F. (2008): *Redes sociales y sociedad civil*, Madrid, CIS.
- Rodríguez Fernández, (2003): *El gobierno de la empresa. Un enfoque alternativo*, Akal, Madrid.
- Ruiz Olabuenaga (coord.) (2006): «*El sector no lucrativo en España: una visión reciente*», Fundación BBVA, 2006. ISBN 84-96515-14-1
- Ruiz Olabuenaga (coord.) (2000): *El sector no lucrativo en España*, Fundación BBVA.
- Sheng (2006): *What is Good Governance?* United Nations, Economic and Social Comisión for Asia and the Pacific.
- Smith, G., Maloney, W. y Stoker, G. (2004): “Building social capital in city politics: scope and limitations at the inter-organisational level”, *Political Studies*, 52, pp. 508-530.
- Subirats, J. (2001): “Sociedad civil y voluntariado: responsabilidades colectivas y valores públicos en España 2”, *Documentación Social*, 122, 41-66.

Anexos

Tabla 1: Federaciones/plataformas activas, 2010.

Nombre Entidad	Forma jurídica	Fecha de Creación	Dirección postal sede principal	Ciudad
Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción. (AREI)	Asociación	1999	Calle Monasterio de las Huelgas, 23. Polígono Alcalde caballero, 50014	Zaragoza
Asociación Aragonesa de Entidades para personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS- Aragón)	Asociación	1990	Calle Joaquina Zamora 4, Bajos.	Zaragoza
Asociación Aragonesa de Sociedades Laborales. (ASES)	Asociación	1996	Calle del Pintor Marín Bagües, 4, 50007	Zaragoza
Asociación Coordinadora de Afectados por los Grandes Embalses y Trasvases (COAGRET)	Asociación	1997	Calle Contamina, 10, local, 50003	Zaragoza
Asociación Plataforma de Empresarios Hosteleros de Aragón. (APEHA)	Asociación	2006	Calle Méndez Núñez, 7 Entr. Izda.	Zaragoza
Asociación Plataforma del Voluntariado de Aragón	Asociación	1992	Pasaje Castillo de Loarre	Huesca
Asociación Plataforma Escuela Pública	Asociación	2009	Calle San Antonio de Abad, 38, 50010	Zaragoza
Comité de Entidades Representantes de Personas con Discapacidad. (CERMI)	Asociación	2000	Calle Concepción Saiz de Otero, 10, 50018	Zaragoza
Confederación Aragonesa de Padres y Alumnos "San Jorge" (CONCAPA)	Confederación	1985	Calle San Antonio Abad, 38 – Edificio "Rosa Arjó", 50010	Zaragoza
Confederación Coordinadora de Entidades para la Defensa de las Personas con Discapacidad (COCEMFE Aragón)	Confederación	2007	Calle Concepción Saiz de Otero, 10 Bajo	Zaragoza
Confederación de Asociaciones de Vecinos de Aragón (CAVA)	Confederación	1997	Calle San Vicente de Paul, 26, 2º, 50001	Zaragoza
Coordinadora Aragonesa de Voluntariado	Asociación	1992	Avda. Cesáreo Alierta 4, local 25, (Pasaje Miraflores) 50008	Zaragoza
Coordinadora de Asociaciones de Minorías Étnicas de Aragón (COMETA)	Federación	2000	Avda. San Juan de la Peña 19-20 Local 5	Zaragoza
Coordinadora de Asociaciones de Personas con Discapacidad de Huesca (CADIS-HUESCA)	Federación	1996	Calle San Úrbez, 2 bajos, 22005	Huesca
Coordinadora de Escuelas de Tiempo Libre de Aragón (CETLA)	Asociación	2002	Calle Fernando de Antequera, bloque C, 50006	Zaragoza
Ebrópolis	Asociación	1995	Calle Eduardo Ibarra, s/n, Edificio "El Cubo" 50009	Zaragoza
Fed. Aragonesa de Cooperativas de Vivienda. FACOVI	Federación	1993	Calle Coso 33, planta 3ª Oficina A,	Zaragoza
Federación ALCER Aragón	Federación	2004	Calle Santa Teresa de Jesús, 29-35 Bajos	Zaragoza
Federación Aragonesa de Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos de Conservatorios de Música de Aragón (FAAMYPCMA)	Federación	2002	Calle San Vicente de Paul, 39	Zaragoza
Federación Aragonesa de Asociaciones de Mujeres Rurales de Aragón (FADEMUR-Aragón)	Federación	2007	Calle Don Pedro de Luna, 22 bajos	Zaragoza
Federación Aragonesa de Asociaciones Filatélicas (FAAF)	Federación	1980	Calle Poeta León Felipe, 5, 5º B, 50015	Zaragoza
Federación Aragonesa de Consumidores y Usuarios (FACU)	Federación	1990	Calle Leopoldo Romeo,30	Zaragoza
Federación Aragonesa de Cooperativas Agrarias. (FACA)	Federación	1987	Ctra. Cogullada, 65 - Centro De Negocios. Calle C. Edificio 7, 50014	Zaragoza
Federación Aragonesa de Cooperativas de Trabajo Asociado (FACTA)	Federación	1986	Calle Don Jaime I, 6-2ª Planta 50.0001	Zaragoza

Federación Aragonesa de Coros	Federación	1987	Calle San Vicente de Paul, 8, ppal. Izda.,	Zaragoza
Federación Aragonesa de Cunicultores (F.A.C)	Federación	2004	Calle Don Pedro de Luna, 22, bajos 50010	Zaragoza
Federación Aragonesa de Familiares de Enfermos de Alzheimer y otras Demencias (FARAL)	Federación	1999	Calle Marqués de Ahumada, 1-3 local bajo dcha.	Zaragoza
Federación Aragonesa de Folklore Aragonés Música y Artesanas Tradicionales (FFAMA)	Federación	2008	Calle Lapuyade, 9	Zaragoza
Federación Aragonesa de Sociedades Musicales y Escuelas de Música Amater	Federación	1994	Calle Condes de Aragón, 4, 4º C 50009	Zaragoza
Federación Aragonesa de Solidaridad. (FAS)	Asociación	1994	Calle Mayor, 34-36 , 1º G - C.P: 50001	Zaragoza
Federación Aragonesa Taurina	Federación	1991	Calle García Sánchez 29, 50005	Zaragoza
Federación Cristiana de Asociaciones de Padres y Madres de Alumnos De Aragón (FECAP-Aragón)	Federación	2006	Edificio "Rosa Arjó". Calle San Antonio Abad, 38, 50010	Zaragoza
Federación de Alcohólicos Rehabilitados de Aragón (FARA)	Federación	2000	Calle de Toledo 3, local izda. 50005	Zaragoza
Federación de Asociaciones Aragonesas Pro-Salud Mental (FEAFES- Aragón)	Federación	1995	Pabellón Santa Ana del Parque Delicias Calle Ciudadela, s/n	Zaragoza
Federación de Asociaciones Culturales del Aragón Oriental (FACAO)	Federación	1997	Paseo Constitución s/n Estación. 22250 Fraga	Huesca
Federación de Asociaciones de Alojamientos de Turismo Rural (FARATUR)	Federación	1999	Plaza Cristo Rey, s/n, Cantavieja	Teruel
Federación de Asociaciones de Barrios "Saracosta" de Zaragoza para Vecinos, Usuarios y Consumidores (FABZ)	Federación	1979	Calle San Vicente de Paúl, 26, 2º, 50001	Zaragoza
Federación de Asociaciones de Diabéticos de Aragón (ADEA-Aragón)	Federación	2001	Calle Sancho Gil, 8, 1º	Zaragoza
Federación de Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos de Aragón Juan de Lanuza (FAPAR)	Federación	1978	Calle San Antonio Abad, 38, 50010	Zaragoza
Federación de Asociaciones de Migrantes en Aragón. (FAMA)	Federación	2008	Calle Francisco Vitoria, 19	Zaragoza
Federación de Asociaciones del Cachirulo en Aragón	Federación	2003		Zaragoza
Federación de Asociaciones Gitanas de Aragón (FAGA)	Federación	1994	Pº del Canal 79, 50007	Zaragoza
Federación de Asociaciones Las Bodas de Isabel de Segura	Federación	2004	Calle Sierra de Gúdar, 20	Teruel
Federación de Asociaciones, Consumidores y Usuarios de la Provincia de Huesca (FEACCU)	Federación	1990	Calle Barbastro, 3, 22002	Huesca
Federación de Casas Regionales y Provinciales en Aragón	Federación	1975	Calle Agustina de Aragón, 31	Zaragoza
Federación de Donantes de Sangre de Aragón	Federación	1988	Calle Bellavista, 30 local	Zaragoza
Federación de Entidades Ciudadanas (CIVES- Aragón)	Federación	2008	Calle San Luis Gonzaga, 7, local, 50007	Zaragoza
Federación de Interclubes de Vehículos de Aragón (FIVECA)	Federación	2004	Paseo Sagasta, 43 Bajos, 50007	Zaragoza
Federación Ecologistas en Acción-Aragón	Federación	2002	Calle Costanilla de Oteiza, 1	Huesca
Federación Local y Provincial de Asociaciones de Vecinos "San Fernando" de Teruel	Federación	1989	Calle Yagüe de Salas,16 , 5º izq.	Teruel
Federación Maín Centros Juveniles Salesianos de Aragón	Federación	1992	Calle Mornés,14, 50007	Zaragoza
Federación Ornitológica Regional de Aragón/ FOCDE	Federación	2005	Calle Oriente, 13	Zaragoza
Federación Regional de Asociaciones de Viudas de Aragón	Federación	1987	Avda. América, 24,	Zaragoza

Federación aragonesa de asociaciones de padres, afectados y amigos de los sordos (FAAPAS)	Federación	2002	Calle Ramón J. Sender, 9 posterior, bajo	Huesca
Federación de Ligallos de Fablans de l Aragones	Federación	2007	Calle Coso, 112, 50001	Zaragoza
Plataformas de Inmigrantes en Aragón	Asociación	2009	Calle Gertrudis Gómez de Avellaneda, 67, 5º A, 50018	Zaragoza
Red Aragonesa de Desarrollo Rural	Asociación	1997	Calle San Lorenzo 6-10 1ª Planta Of. 3y4	Zaragoza
Red Aragonesa de Entidades sociales para la inclusión	Asociación	2002	Calle San Pablo 70, local, 50003	Zaragoza
Red de Economía Alternativa y Solidaria de Aragón (REAS-Aragón)	Asociación	2002	Calle Mayoral 9 local 2, 50003	Zaragoza
Red de Escuelas Asociadas a la UNESCO de Aragón	Asociación	2005	Pº Infantes de España, 4	Zaragoza
Unión Aragonesa de Protección Animal (UAPA)	Federación	2007	Pasaje Cruz del Sur 3, 2º E	Huesca
Unión de Cooperativas de Enseñanza en Aragón. (UCEA)	Federación	2001	Calle Alfonso Zapater Cerdán 21 50014	Zaragoza
Unión Vecinal Cesaraugusta	Federación	1988	Calle Andador Gutiérrez Mellado 17, local, 50009	Zaragoza

Fuente: Registro de Asociaciones Comunidad Autónoma de Aragón y Registro de INAEM.

Tabla 2: Federaciones inactivas registradas, 2010.

Federaciones/plataformas inactivas	Forma jurídica	Fecha de creación
Federación "San Jorge" de Asociaciones de Padres de Alumnos de la provincia de Huesca	Federación	1980
Federación de Asociaciones de Padres de Alumnos "Bajo Aragón"	Federación	1982
Federación Provincial de Asociaciones de la 3ª Edad	Federación	1982
Federación Aragonesa de Cine Clubes (FAAC)	Federación	1984
Federación Regional Aragonesa de Amas de Casa y Consumidores	Federación	1984
Federación de Asociaciones de Padres de Alumnos de Institutos de Bachillerato "El Torico"	Federación	1986
Federación Provincial de Asociaciones Culturales "Pablo Serrano"	Federación	1986
Federación Turolense de Disminuidos	Federación	1988
Federación Aragonesa de Centros Cristianos de Tiempo Libre	Federación	1989
Federación de Asociaciones Culturales "Tierra Callada"	Federación	1989
Federación de Asociaciones de Minusválidos de la CCAA Aragón- FAMI Aragón	Federación	1989
Unión Pirenaica de Confederaciones y Federaciones de Asoc. de PP.AA. y Federaciones de Escuelas Familiares Agrarias	Federación	1989
Coordinadora de Asociaciones "Pueblo de la Cultura Aragonesa"	Federación	1990
Federación de Asociaciones Turolenses de Disminuidos Psíquicos	Federación	1990
Federación de la Autonomía de Aragón de Asistencia al Toxicómano FERATA	Federación	1990
Federación Aragonesa de Radios Libres (FARL)	Federación	1991
Federación Aragonesa Júnior Empresa	Federación	1991
Federación de Movimientos de Renovación Pedagógica de Aragón "Nogara"	Federación	1992
Asociación de APAS Rurales Agrupadas de Huesca HARAS	Federación	1993
Coordinadora Ecologista de Aragón, C.E.A	Federación	1993
Federación Aragonesa de Movimientos de Renovación Pedagógica FAMRP	Federación	1993
Federación de Peñas Recreativas Oscenses	Federación	1993
Federación Aragonesa de Asociaciones de Mayores (F.A.A.M)	Federación	1994
Federación de Asociaciones Culturales de Aragón F.A.C.A	Federación	1994
Federación de Casas de Juventud de Aragón	Federación	1994
Federación Aragonesa de Protección y Defensa Animal	Federación	1995
Federación de Asociaciones de Padres de Alumnos Rurales de Teruel FARTE	Federación	1995
Federación Democrática de Jubilados y Pensionistas de La Comunidad Aragonesa	Federación	1995
Asociación Coordinadora Ciudadana de Infancia	Asociación	1996
Coordinadora de Asociaciones de inmigrantes de Aragón CAIA	Asociación	1996
Coordinadora pro Integración Educativa y Social CIES	Asociación	1996
Federación de Asociaciones de Barrios "Triasv" de Tarazona (FABT)	Federación	1996
Federación de Artes Escénicas, Plásticas y de la Imagen "El Globo"	Federación	1997
Asociación Plataforma Pro- Helicóptero y Transporte Sanitario para Teruel	Asociación	1998
Confederación de Federaciones de A.P.A.S. Rurales de Aragón "Pedro Cerbuna"	Confederación	1999
Federación Aragonesa de Asociaciones Independientes de Mayores (FASIMA)	Federación	2000
Federación de Agrupaciones de Voluntarios de Protección Civil De Aragón	Federación	2000
Federación Aragonesa de Nihon Tai Jitsu, Ju Jitsu, Kobudo y Disciplinas Asociadas	Federación	2002

Federación de Asociaciones de Productores de Alimentos de Aragón	Federación	2003
Federación de Centros de Desarrollo de la Provincia de Teruel	Federación	2005
Federación Canina de la Comunidad de Aragón	Federación	2007
Federación de Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos Libres y Federadas de Aragón: María Moliner (ALFA)	Federación	2008

Fuente: Registro de Asociaciones Comunidad Autónoma de Aragón y Registro de INAEM.

ENCUESTA-ENTREVISTA

DATOS ENCUESTA-ENTREVISTA

Código
Fecha (dd/mm/aaaa)
Hora de inicio
Duración de la entrevista
Datos básicos plataformas

DATOS GENERALES DE IDENTIFICACIÓN

Nombre Entidad
Forma jurídica
Fecha de Creación
Fechas relevantes en la trayectoria de la entidad
Dirección postal sede principal
Teléfono
Web
Correo electrónico
Registro de asociaciones y número
La entidad está en otro registro, Si/No
¿Cuál?
Estatutos (link)
La entidad tiene más sedes: si/no
Localización de los lugares donde tiene sedes
Persona entrevistada y cargo

MISIÓN Y VALORES

Misión de la entidad:

Objetivos indicar en cada casilla el grado de importancia puntuando de 0 a 5 (siendo 0 nada y 5 mayor importancia)

Los objetivos de la entidad son principalmente la producción de servicios para los socios*

Los objetivos de la entidad son principalmente la producción de servicios externos

Los objetivos de la entidad tratan de cambiar las causas de la situación de los usuarios

Los objetivos son principalmente la defensa de los derechos de los colectivos a los que se dirige.

Los objetivos son principalmente la sensibilización de la sociedad

Otros (explicar)

En qué sector situaría los fines de su entidad, elija máximo 3 de las siguientes opciones, ordenando por importancia (1 mín.- 3 máx. importancia)

1. Cultura y ocio
2. Educación e investigación
3. Salud
4. Servicios sociales
5. Medio ambiente
6. Desarrollo
7. Derechos civiles y asesoramiento legal
8. Intermediarias filantrópicas y promoción del voluntariado
9. Cooperación Internacional y cooperación al desarrollo
10. Religiosas
11. Profesionales, empresariales y sindicatos
12. Otros

Ámbito Territorial / ¿Dónde desarrollan sus actividades?

¿Existe un Plan Estratégico? Si/No

En caso de respuesta afirmativa: ¿Cómo se accede?

¿Tienen Informes de Evaluación públicos?

En caso de respuesta afirmativa: ¿Cómo se accede?

¿Existe un Código de conducta propio?

En caso de respuesta afirmativa: ¿Cómo se accede?

¿Existe un Código de conducta externo?

En caso de respuesta afirmativa: ¿Cómo se accede?

ESTRUCTURA Y COMPOSICIÓN

Asamblea

Composición

Forma de elección

Periodicidad de la renovación ¿Cada cuántos años?

Funciones:

Reglamento

Periodicidad de las reuniones por año

Sistema toma de decisiones (sistema de votación)

Otros

Junta Directiva

Composición

Presidente

Vicepresidente

Secretario

Tesorero

Vocales

Otros

Requisitos y forma de elección

Periodicidad de renovación de cargos ¿Cada cuántos años?

Funciones

Funcionamiento

Reglamento interno si/no

Periodicidad de las reuniones

Sistema de toma de decisiones (sistema de votaciones)

¿Existe un Equipo directivo: remunerado? Si/no

¿Cuántas personas?

Composición

Forma de elección

Periodicidad de la renovación

Funciones

Reglamento

Periodicidad de las reuniones por año

Sistema toma de decisiones

Otros

INTEGRANTES

Lista de entidades miembro que forman parte de la plataforma

Número entidades miembro

Tipos de socios

- socios miembro-numerarios
- socios colaboradores-no numerarios
- socios de honor
- socios financiadores
- otros tipos (explicar)

¿Son todas las entidades del sector las que forman parte de la federación/plataforma? Si/ No

¿Qué porcentaje de entidades están representadas en la Federación?

Criterios para ser socio de la entidad

Cuotas anual de los socios (numerarios)

Detalle de la cuota

A cuántas personas/socios representan las entidades que la forman (base social)

Tipo de destinatarios a los que se dirigen las entidades miembro de la plataforma elija máximo 3 ordenadas por importancia (1 mín- 3 máx importancia)

- Población General,
- Familia,
- Infancia,
- Juventud,
- Mujer,
- Afectados por enfermedades,
- Inmigrantes,
- Discapacitados,
- Tercera Edad,
- Otros

Describir

Personal contratado de la entidad

Número de Contratados por sexo

mujeres

hombres

Tipos de contratos:

Fijo

Temporal

Parcial

Completo

Personas voluntarias/colaboradores

Número de mujeres voluntarias

Número de hombres voluntarios

Media de horas mensuales voluntarios

Tipos de voluntarios:

Número permanentes

Número no periódicos

Política de personal

Existe un documento donde se describa la política de personal

¿Cómo se selecciona a las personas contratadas?

¿Cómo se selecciona a las personas voluntarias?

Abanico salarial neto (1-2)

Hay compensación a los voluntarios Si/No

¿Cómo?

Formación

Existe formación específica para las personas contratados Si/No

Existe formación específica para las personas voluntarios Si /No

Se trabaja sobre la promoción de la eficiencia y la orientación al servicios Si/No

La organización promueve la participación del voluntariado Si/No

¿Cómo?

La organización promueve la participación de los trabajadores

¿Cómo?

SERVICIOS

Qué servicios presta: descripción y relación de los servicios y peso relativo en el conjunto de servicios (cualitativa)

Ordene en función de la prioridad las siguientes funciones de la entidad con la siguiente numeración (0 si no se realiza 5 máxima importancia)

Actuar como representante común ante diferentes interlocutores (administración pública y otras instituciones).

Proporcionar un espacio de trabajo y diálogo común.

Facilitar la obtención de recursos (infraestructura, financiación, personas).

Sensibilizar a los diferentes agentes sobre la necesidad de la tarea y su colaboración

Establecer vínculos de colaboración entre las entidades miembro de la plataforma y con otras entidades externas.

Facilitar el trabajo en red entre las entidades de la federación/plataforma

Desarrollar competencias y habilidades para compartir con los miembros de la plataforma.

Facilitar recursos compartidos entre los miembros de la plataforma

Establecer los valores y principios compartidos por las entidades para plasmarlos a través de un código de conducta común, teniendo que velar por su aplicación y cumplimiento.

Fijar los estándares de actuación y de rendición de cuentas.

Definir los procedimientos para medir y observar la actuación de las entidades como un conjunto y su control. Podría denominarse como función de autorregulación.

Otros (0-5)

INFORMACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

Audita (sí /no)

Nombre de la Empresa Auditora

El balance y la cuenta de resultados son públicos Si/No ¿Dónde?

¿Dónde?

Ingresos Totales año 2008

Gastos Totales año 2008

Fuentes de Financiación (totales y porcentajes)

Total Ingresos

Ingresos de la servicios no lucrativos

Fondos Públicos

- Unión Europea
- Administración Central
- Administración Autonómica
- Administración Local

Fondos Privados

- Socios
- Donantes Particulares
- Donantes Empresas

- Donantes Otras entidades Privadas
- Ingresos de la Venta de productos o Actividad Comercial

Gastos (Totales y porcentajes)

Total gastos

- Gastos de Dirección y Gestión (sueldos y salarios)
- Gastos en Captación de Fondos
- Gastos de Programas
- Gastos de Actividad Económica
- Gastos de Sensibilización
- Gastos de Formación
- Otros

Existen Criterios de política de Financiación / donantes? Si/No

En caso de respuesta afirmativa: ¿Cuáles?

PARTICIPACIÓN EXTERNA/REDES

Lista de plataformas en las que participa y ámbito de la mismas (Internacional, nacional, regional o local)

- Papel en cada plataforma
- Cuáles considera más relevantes y por qué?
- ¿Han sido promotores de alguna red? ¿Cuáles?
- ¿Han sido invitados? ¿Cuáles?

Criterios de Selección de Entidades Colaboradoras y participación en Redes

Existe participación en Órganos de instituciones públicas: comités, consejos... (describir)

¿Cuáles considera más relevantes y por qué?

Ha participado en procesos consultivos de políticas públicas

- ¿Cuáles?
- ¿Cuáles considera más relevantes y por qué?

¿Tienen participación con empresas? Si/No

¿Cómo?

PARTICIPACIÓN INTERNA

Las entidades miembro pueden acceder a la información Si/No

¿Cómo?

El usuario puede acceder a la información Si/No

¿Cómo?

Las entidades miembro pueden crear y expresar su opinión sobre todos los temas relevantes Si/No

¿Cómo?

El usuario puede crear y expresar su opinión sobre todos los temas relevantes Si/No

¿Cómo?

La organización realiza algún tipo de consulta sobre la opinión de las entidades miembro Si/No

¿Cómo?

La organización realiza algún tipo de consulta sobre la opinión de los usuarios Si/No

¿Cómo?

Las entidades miembro pueden realizar reclamaciones sobre todas las decisiones que le impliquen o afecten Si/No

¿Cómo?

El usuario puede realizar reclamaciones sobre todas las decisiones que le impliquen o afecten Si/No

¿Cómo?

Las entidades miembro pueden realizar propuestas sobre todas las decisiones que le impliquen o afecten Si/No

¿Cómo?

El usuario puede realizar propuestas sobre todas las decisiones que le impliquen o afecten Si/No
¿Cómo?

Las entidades miembro pueden intervenir en los procesos de evaluación de la organización Si/No
¿Cómo?

El usuario puede intervenir en los procesos de evaluación de la organización Si/No
¿Cómo?

Las entidades miembro pueden intervenir en la toma de decisiones que le impliquen o afecten Si/No
¿Cómo?

El usuario puede intervenir en la toma de decisiones que le impliquen o afecten Si/No
¿Cómo?

Las entidades miembro pueden intervenir en la gestión y ejecución de las decisiones que le impliquen o afecten Si/No
¿Cómo?

El usuario puede intervenir en la gestión y ejecución de las decisiones que le impliquen o afecten Si/No
¿Cómo?

Se promueve que las entidades miembro participen en otras estructuras participativas sociales o políticas Si/No
¿Cómo?

Se promueve que el usuario participe en otras estructuras participativas sociales o políticas Si/No
¿Cómo?