ANÁLISIS Y RETOS
DEL ASOCIACIONISMO JUVENIL EN LA REGIÓN DE MURCIA

[Estudio sobre el asociacionismo juvenil en la Región de Murcia]

COLABORA

INSTITUTO DE LA JUVENTUD
REGIÓN DE MURCIA

PROMUEVE

Consejo de la Juventud
región de murcia

Consejo de la Juventud
región de murcia

Estudio sobre el asociacionismo juvenil en la Región de Murcia
Análisis y retos del Asociacionismo Juvenil

Coordina:

Diego Ibáñez Carpena
Jefe de Gestión del Consejo de la Juventud de la Región de Murcia
Educador Social

Autor:

Javier Sierra Rodríguez.
Consultores CSA (www.consultorescsa.com)

Equipo de Trabajo:

Consultores CSA (www.consultorescsa.com)
Francisco José Roldán Navarro
Miguel Ángel Espinosa Portillo
Ana García Ayala
Juan Antonio Martínez Mateo

Murcia. Mayo de 2010

"Caminante no ha camino, se hace camino al andar"

Antonio Machado

Agradecimientos

Desde estas líneas se agradece la colaboración a las personas que han participado en las entrevistas en profundidad y grupos de discusión celebrados para esta investigación, así como a los directivos de entidades juveniles que han realizado aportaciones y especialmente la colaboración de José Luís Marco Rubio y Maria Encarna Martínez del Ayuntamiento de Murcia, Ana Tenza del CJRM, Pedro Llamas del Ayuntamiento de Lorca, José Ignacio Peñalver del Ayuntamiento de San Javier, Johan Girón Rizo de Entiendes Murcia y los miembros de la Junta Gestora del CJRM.

SUMARIO

1. Presentación y ficha técnica 5

2. El asociacionismo juvenil: diagnóstico de situación . . . 7

2.1. Tipología de entidades juveniles 7
2.2. El modelo de entidad juvenil 14
2.3. La desnaturalización del modelo 18

3. La participación de la juventud en entidades 20

3.1. El emprendimiento social juvenil 23
3.2. La traducción práctica de la promoción de la participación creando emprendedores sociales 26
3.3. Consecuencias de la baja participación de primer nivel . . . 28

4. Actuación pública más adaptada 37

4.1. Necesidad de una mayor homogeneización territorial de los recursos y servicios . 39
4.2. Doble visión de los técnicos y de las entidades juveniles . . . 43
4.3. ¿Recursos para asociaciones juveniles o asociaciones juveniles para los recursos? 49

5. Recursos económicos. 52

5.1. Distribución de los ingresos de las entidades juveniles . . . 52
5.2. Situación respecto a los recursos económicos públicos . . . 54
5.3. Cuotas de asociados y actividades 60
5.4. Alternativas a los ingresos públicos y las cuotas 62

6. Recursos humanos, materiales e infraestructuras 64

6.1. Recursos humanos 64
6.2. Recursos materiales 66
6.3. Espacios e infraestructuras 67

7. Déficit democrático y comunicación interna 70

7.1. El déficit democrático y la falta de implicación 70
7.2. Comunicación e información interna 74

8. Formación, capacitación e información externa 80

9. Relaciones con otras entidades y cooperación interasociativa . . 85

10. Balance, situación actual y perspectivas del CJRM . . . 91

10.1. Conocimiento y percepciones sobre el CJRM 94
10.2. Propuestas sobre los criterios de funcionamiento del CJRM . . . 97
10.3. Otros servicios a prestar por el CJRM 109

Principales retos y propuestas respecto al asociacionismo juvenil . . 113

Fuentes 120

1. Presentación y ficha técnica

En este tercer documento que integra la colección del ***Estudio sobre el Asociacionismo Juvenil en la Región de Murcia 2009/2010*** realizamos un repaso a los datos de carácter cuantitativo y cualitativo incluyendo las diferentes interpretaciones que extraemos de la realidad asociativa juvenil en la Región de Murcia.

La principal reflexión es que hemos realizado una aproximación a la realidad por todos los cauces posibles (inventario, encuestas, entrevistas …), pero el rigor del proceso de investigación nos lleva pensar que detrás de las cifras ofrecidas por las asociaciones juveniles existentes en la Región, hay muchas más entidades juveniles, algunas de ellas constituidas como grupos informales de jóvenes (peñas, grupos culturales, clubes, etc.) y otras con una mayor formalización pero sin visibilidad, que funcionan de facto como asociaciones juveniles, secciones juveniles o prestan servicios a la juventud permaneciendo discretas sin apenas relación con los cauces formales establecidos a través de los Ayuntamientos, Consejos de Juventud, plataformas, redes y similares.

Además, guardamos conciencia de la existencia de mayores potencialidades del análisis realizado porque, en muchas ocasiones, la existencia de una sección juvenil es el fruto de la necesidad de una organización matriz de tener una presencia institucional en este campo o bien, la prestación de servicios a la juventud está motivada porque supone una fuente de ingresos estable vía convenios y subvenciones para la organización.

Las numerosas situaciones y excepciones que deberíamos conocer para permitirnos extraer unos datos e interpretaciones más exactos sobre la realidad y funcionamiento interno de las asociaciones juveniles, tienen la barrera de la propia información que las organizaciones muestran de sí mismas y que sólo podría conocerse en profundidad realizando una auditoría de funcionamiento de las asociaciones[1], actividad que no se incorpora en este proceso de investigación, por lo que el estudio se completa con el análisis que se realiza en las siguientes páginas, en el cual tratamos de interpretar los datos más allá de lo que nos muestran las encuestas, utilizando para ello las aportaciones de personas entrevistadas en activo o que han participando años atrás en el mundo del asociacionismo juvenil, la información obtenida a través de foros de debate organizados por el Consejo de la Juventud de la Región de Murcia, así como entrevistas y grupos de discusión llevados a cabo específicamente para esta investigación.

---

[1] Algunas aportaciones realizadas por miembros de entidades juveniles en la fase de diseño de la investigación se centraban en esta línea: *"Mi preocupación es que respondan a las encuestas … diciendo lo bien que funcionan orgánicamente cuando no tienen vida orgánica y coincide que la composición de la Junta es la misma que la Asamblea por lo que en la asociación sólo están ellos".* Una de las propuestas para salvar esta situación pasaba por realizar la encuesta a una selección específica de entidades juveniles, propuesta que se descartó porque al fin y al cabo no existe un concepto generalmente aceptado de la misión y visión de lo que deber ser una entidad juvenil y además, las entidades compuestas por pocas personas o que deforman parcialmente la figura de la asociación juvenil, también forman parte del asociacionismo juvenil desde que existe el fenómeno.

FICHA TÉCNICA

- **Denominación:** *"Estudio sobre el asociacionismo juvenil en la Región de Murcia: Análisis y retos"*
- **Materia objeto de estudio:** análisis del estado actual de las asociaciones juveniles en la Región de Murcia.
- **Entidad que encarga el estudio:** Consejo de la Juventud de la Región de Murcia (www.cjrm.org)
- **Metodología:** análisis de los datos obtenidos en los dos estudios precedentes correspondientes al Inventario de Entidades Juveniles y la Encuesta a Asociaciones Juveniles de la Región de Murcia, junto con la información obtenida a través de la celebración de dos grupos de discusión y veinte entrevistas en profundidad con personas relacionadas con el asociacionismo juvenil en la Región de Murcia. Para el análisis de este informe también se ha tenido en cuenta la información obtenida de las tertulias sobre cuestiones actuales del asociacionismo juvenil organizadas por el CJRM[2] y la bibliografía específica en el ámbito regional.
- **Características de los grupos de discusión celebrados:** dos sesiones monográficas una de ellas con la participación de técnicos y otra con la presencia de directivos de entidades juveniles de diversas tipologías, dispersando los perfiles según la finalidad de las asociaciones y zona de implantación (rural/urbana).
- **Características de las entrevistas en profundidad:** directivos de entidades juveniles, dispersando los perfiles según tipo de entidad juvenil, finalidad de las asociaciones y zona de implantación (rural/urbana).
- **Periodo de realización de entrevistas y grupos de discusión:** segundo semestre de 2009 y primer trimestre de 2010.
- **Empresa responsable del análisis de datos:** Consultores CSA (www.consultorescsa.com)
- **Investigador principal:** Javier Sierra Rodríguez (colegiado nº6684 del Colegio Oficial de Ciencias Políticas y Sociología)
- **Fecha del informe:** Mayo de 2010

[2] Estas tertulias tuvieron lugar en Murcia en las oficinas del CJRM durante el mes de mayo de 2009, tratando temas como las necesidades de servicios de las Asociaciones Juveniles, la cooperación, la función de interlocución y representación del CJRM y los medios de participación y colaboración entre asociaciones.

2. El asociacionismo juvenil: diagnóstico de situación

En los documentos relativos al Inventario Regional de Entidades Juveniles y la Encuesta a Asociaciones Juveniles de la Región de Murcia de 2009, hemos recabado los datos formales relativos a la existencia de entidades juveniles en nuestra Región.

En concreto se plasma una panorámica en la que hay 545 entidades juveniles de diversa tipología, un 56% asociaciones juveniles propiamente dichas, un 21,6% que son secciones juveniles de entidades de adultos y con el mismo porcentaje (21,6%) están las que prestan servicios a la juventud.

Esta triple división que muestra un conglomerado de entidades muy diversas entre sí, esconde a su vez formas diferentes de entender qué es una entidad juvenil, tanto en su filosofía como en sus objetivos, lo que da lugar a la aparición de asociaciones juveniles propiamente dichas, entidades prestadoras de servicios a la juventud y secciones juveniles de entidades de adultos, entre otras[3].

2.1. Tipología de entidades juveniles.

Uno de los principales problemas que se observa en relación a esta triple tipología, es la realización de políticas generales y actividades destinadas al asociacionismo que no tienen en cuenta esta realidad y que quizás es conveniente plantear de una manera clara, ya que en la práctica realidad los técnicos de juventud de entidades públicas y aquellas personas que trabajan en relación al asociacionismo juvenil si lo contemplan, pero no desde un punto de vista del tratamiento totalmente diferenciado.

[3] Durante este estudio se ha omitido deliberadamente a las entidades estudiantiles porque se pueden considerar en una u otra categoría de las descritas en función de sus características.

TENDENCIAS Y CARACTERIZACIÓN DE LAS ENTIDADES JUVENILES SEGÚN SU TIPOLOGÍA

Asociaciones juveniles propiamente dichas	Secciones Juveniles de Entidades de adultos	Entidades prestadoras de servicios a la juventud
Tendencias: • Tamaño reducido. • Número de asociados limitado. • Ámbito de actuación e implantación reducido.	**Tendencias:** • Mayor profesionalización • Número de asociados de la organización matriz más amplio, independiente del número de jóvenes. • Ámbito de actuación e implantación amplio.	**Tendencias:** • Mayor profesionalización , incluso en el ámbito de comercialización y prestación de servicios. • Diversidad en el número de asociados, ámbito e implantación.

Fuente: elaboración propia.

Según **Funes** (2008:95)[4] esta es una de las dificultades propias de los estudios sobre el asociacionismo juvenil, porque en este concepto se engloban realidades distintas de manera que difícilmente se puede llegar a conclusiones que tengan una virtualidad explicativa. Esta autora propone para salvar estos problemas de interpretación la distinción de las organizaciones en función de su finalidad. No obstante, nosotros planteamos en un ejercicio de generalización[5], una clasificación para distinguir entre las entidades juveniles, atendiendo al nivel de autoconsumo de sus actividades

En otras ocasiones se han propuesto clasificaciones dispares como la realizada por el **Consejo de la Juventud de España** que categoriza en escalones a las entidades según el desempeño de sus funciones y su dimensión[6]. En un intento de hacer una conceptualización clara, podríamos establecer una definición de entidades juveniles en base a su número de

[4] Informe Juventud en España 2008, Tomo IV, pág. 95.
[5] Ya que la casuística y atención a las singularidades propias de cada organización no nos permite hacer una clasificación o categorización totalmente estanca entre tipologías.
[6] Manual de gestión de entidades juveniles, Consejo de la Juventud de España, Madrid, 2005, págs. 12 y ss.

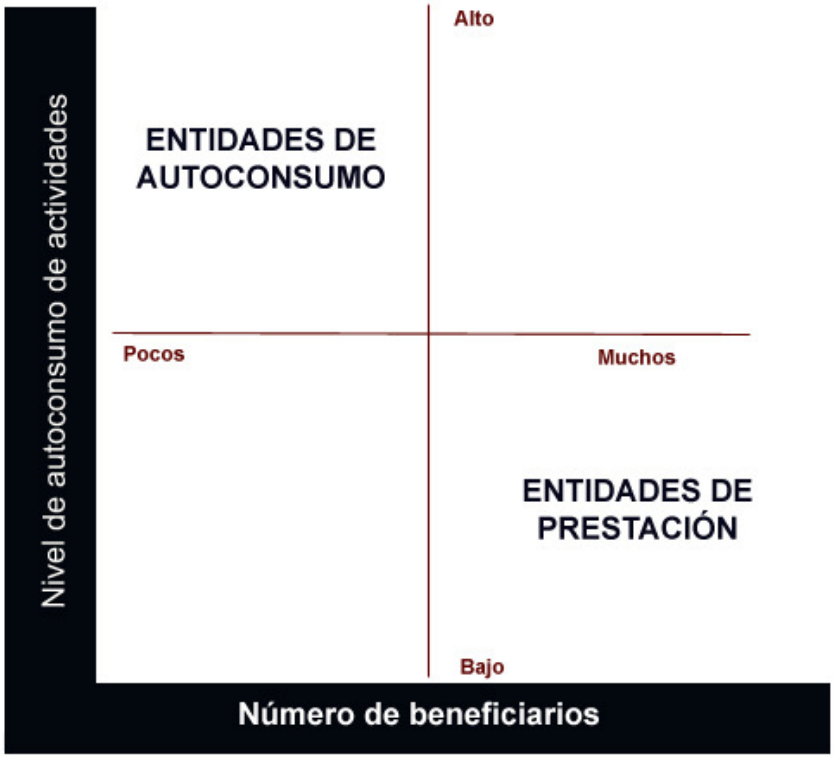
miembros y el nivel de autoconsumo de sus actividades. De esta manera, se podrían diseñar tratamientos y políticas públicas especiales para cada tipo, a lo que habría que sumar la consideración de la finalidad o campo de actividad (asistenciales, culturales, políticas, sociales, etc.) para fundamentar un trato diferenciado a las organizaciones juveniles.

CARACTERIZACIÓN DE ENTIDADES JUVENILES SEGÚN EL NIVEL DE AUTOCONSUMO DE SUS ACTIVIDADES Y EL NÚMERO DE MIEMBROS

TIPO DE ENTIDAD JUVENIL	NÚMERO DE MIEMBROS	
NIVEL DE AUTOCONSUMO DE SUS ACTIVIDADES	Alto autoconsumo Pocos miembros juveniles **Entidad prototípica:** Asociación juvenil local o de barrio de carácter deportivo, cultural, musical, etc.	Alto autoconsumo Muchos miembros juveniles **Entidad prototípica:** Grupos Scout
	Alto número de usuarios Pocos miembros juveniles **Entidad prototípica:** Entidades prestadoras de servicios a la juventud Secciones juveniles de entidades de adultos	Bajo número de usuarios Muchos miembros juveniles **Entidad prototípica:** Entidades de Voluntariado

Fuente: elaboración propia.

CARACTERIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN LA RELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE AUTOCONSUMO Y EL NÚMERO DE BENEFICIARIOS



Fuente: elaboración propia

a. Caracterización según la antigüedad de las asociaciones.

Se puede establecer otra caracterización de la tipología de asociaciones en función de su antigüedad, de hecho y según los datos de la encuesta, el 31,9% de las entidades juveniles encuestadas tenía más de 10 años de antigüedad, lo que supone cierta institucionalización, ya que en ese periodo de tiempo probablemente ha tenido que existir renovación de los componentes de las Juntas Directivas por trascurrir el tiempo correspondiente a lo que se considera juvenil.

De hecho, un análisis en profundidad del tipo de organizaciones que llevan más de 20 años en activo nos lleva a una realidad que va más allá de lo que se entiende por asociacionismo estrictamente juvenil y que se mantiene por ser estructuras vinculadas a organizaciones de adultos o donde el mero paso del tiempo no es de por sí una barrera para seguir perteneciendo a la organización.

- ✓ *"En las asociaciones que llevan muchos años la labor de los jóvenes en la sección juvenil está más tutelada o como suelen existir medios, tienen que preocuparse menos por la gestión".*
- ✓ *"Se mantienen porque llevan muchos años, la sección juvenil existe haya o no jóvenes".*

CARACTERIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES CON MÁS DE 20 AÑOS DE EXISTENCIA
• Organizaciones parroquiales y vinculadas a movimientos religiosos. • Secciones juveniles de entidades sociosanitarias. • Secciones juveniles de partidos políticos, sindicatos. • Secciones juveniles de entidades relacionadas con deportes y naturaleza. • Centros privados. • Scout. *Fuente: elaboración propia.*

Por el contrario, el 54,7% de las entidades juveniles tiene 5 años o menos de existencia, correspondiendo el 31,2% a las que tienen uno o dos años de vida. Ello presupone una alta mortalidad de las entidades juveniles, considerando además que en estos intervalos de funcionamiento encontramos realmente una composición de basada en pequeñas organizaciones de barrio o locales que se autodenominan "asociaciones juveniles", "peñas" y otras manifestaciones de una gestión e iniciativa real por parte de personas jóvenes.

La causa de esta hipotética mortandad de las asociaciones se suscita por el propio paso del tiempo y el cumplimiento de edad de los jóvenes en el camino a la vida adulta, de modo que el tiempo libre o la dedicación que un joven puede tener a este tipo de actividades se reduce al incorporarse a los itinerarios laborales o por otras características de inserción en la vida adulta (familia, responsabilidades, etc.).

- ✓ *"A veces nacen porque hay un grupo de amigos que la forman, pero luego se van descolgando poco a poco".*
- ✓ *"Tuve que dejarme la asociación porque mi padre me decía que tenía que centrarme en los estudios".*

No obstante, en ámbitos más cerrados y pequeños como municipios con pocos habitantes o núcleos de población menos urbanizados como las pedanías, es habitual que exista una mayor interacción, conocimiento mutuo o parentesco de los jóvenes de modo que se produzcan con mayor facilidad los relevos generacionales y encontremos asociaciones juveniles pequeñas que llevan décadas de funcionamiento.

- ✓ *"En el pueblo lo llevaba mi primo y como siempre hemos tenido el local, cada año en las fiestas se ha encargado uno y así llevamos quince años".*
- ✓ *"Para nosotros es un grupo más que una asociación … el que está es de la asociación, pero vamos que siempre ha sido el grupo de la Parroquia".*

Nota: durante el desarrollo del estudio se irán haciendo constar los discursos literales de las personas entrevistadas o que han participado en grupos de discusión con la finalidad de ilustrar el análisis que se realiza. Los discursos reflejan las percepciones que estas personas poseen sobre la realidad, por lo que deben entenderse como percepciones subjetivas de los mismos.

b. Caracterización según el ámbito de actuación de las entidades juveniles.

El ámbito de actuación de las entidades juveniles tiene cierta relación con el grado de institucionalización de las mismas y con una de sus manifestaciones como es su mantenimiento en el tiempo, con una tendencia que asocia un mayor ámbito de actuación e implantación territorial y su mayor antigüedad. De la encuesta se deduce que el 41,2% de las asociaciones son regionales y un 38,6% de ámbito local, mientras que el resto se define como nacionales o internacionales.

De hecho, coincide que las entidades juveniles con mayores ámbitos de actuación territorial e implantación suelen tener relación con movimientos internacionales y secciones juveniles de entidades consolidadas que además llevan mucho tiempo en activo. Otra característica es que las autoconsideradas de ámbito regional o autonómico, en muchas ocasiones poseen este rasgo de una manera solamente formal, es decir, que se asignan ser regionales porque en sus estatutos consta esta característica, independientemente de que su implantación real tenga un carácter meramente municipal o local, como sucede en la mayoría de las Asociaciones Juveniles propiamente dichas.

- ✓ *"Todo el mundo siempre quiere decir que es más y por eso como en los estatutos pone que el ámbito es regional, pues se dice que es regional o nacional".*

- ✓ *"La asociación nace y perdura y lo lógico es que tienda a crecer o se quede en el camino".*

2.2. El modelo de entidad juvenil.

La primera observación de lo analizado hasta aquí es la existencia de una brecha amplia entre las asociaciones más pequeñas e íntimamente unidas al concepto de asociación juvenil y otras organizaciones más profesionalizadas con mayor estructura entre las que abundan las secciones juveniles de entidades de adultos y las entidades prestadoras de servicios a la juventud.

Ello suscita que saquemos a debate cual es el modelo de asociación juvenil, hacia donde debe tender el asociacionismo juvenil, bien hacia organizaciones formales, institucionalizadas y profesionalizadas, deseo que es la traducción práctica de las inquietudes mostradas por muchos técnicos de juventud, o bien por el contrario considerar el asociacionismo como una posibilidad de *"entrenamiento"* de los jóvenes en la vida social y en la transición hacia la vida adulta y por tanto, susceptible de que su proyecto asociativo tenga defectos y no sea tan serio o formal. En el fondo hablamos de plantear de nuevo el concepto de asociacionismo juvenil y su finalidad, llegando al debate sobre la necesidad o no de su institucionalización.

Si hacemos un repaso de la bibliografía y planteamientos principales que buscan un origen y sentido al asociacionismo juvenil, observamos que precisamente su finalidad principal es dotar a los jóvenes de actitudes de participación y tendentes al ejercicio democrático en el contexto de su camino hacia la vida adulta.

Bajo este supuesto, las entidades prestadoras de servicios a la juventud en las que no exista un mínimo nivel de capacidad de los jóvenes para participar en la gestión y responsabilidad de las organizaciones, quedarían directamente excluidas de la fundamentación teórica que sostiene el asociacionismo juvenil y deberían excluirse del concepto más claramente, considerándose no obstante como su propia clasificación indica, prestadoras de servicios a la juventud, por lo que la argumentación de los programas públicos que subvencionan sus actividades no es otra que la subcontratación directa o transferencia al ámbito privado de las actividades destinadas a jóvenes, pero en ningún caso bajo el paraguas del fomento de la participación.

DEBATES Y PLANTEAMIENTOS
¿Cuál es el verdadero concepto de entidad juvenil?
¿Cuál es la finalidad del asociacionismo juvenil?
Jóvenes que gestionen / Jóvenes que sean usuarios de actividades
Institucionalización VS No institucionalización
¿Es necesario apostar por un modelo de entidad juvenil? ¿existe ese modelo?
Fuente: elaboración propia.

Antes de continuar en el desarrollo de esta línea argumental, realizaremos una **previsión** porque debido a la casuística de las entidades, no es posible hacer generalizaciones que no se vean contradichas por casos particulares. Realizada esta observación, mantenemos que cuanto más pequeñas son las organizaciones y menores recursos corporativos se poseen (personal, oficinas, etc.), mayores son las posibilidades de autogestión, aprendizaje y responsabilidad de las personas que llevan su dirección en la Junta Directiva y por tanto se cumplen las finalidades del asociacionismo juvenil.

- ✓ *"En las asociaciones pequeñas uno tiene que hacerlo todo, es tesorero, secretario y organizador de actividades cuando no tienes que hacer los carteles o dar difusión a las actividades".*

Por el contrario, a mayor institucionalización bien por existir una estructura matriz (entidades de adultos) o propia, el grado de implicación y responsabilidad de los jóvenes es menor, llegando el caso de poseer una capacidad de maniobra limitada por las directrices o necesidades de la organización, lo que definiría si son o no asociaciones juveniles o por el contrario una sección juvenil debería considerarse como prestadora de servicios a la juventud porque en la práctica realidad no permite el desarrollo de los jóvenes.

- ✓ *"El que ocupa el cargo de … tiene una misión institucional y testimonial, primero porque no tiene capacidad de actuación y segundo porque la organización ya tiene sus funciones y programas que realizar".*

- ✓ *"Si, he impulsado nuevas cosas, pero de ponerlas en marcha y de la gestión ordinaria se encargan los coordinadores y el personal de apoyo, yo me dedico a mi trabajo fuera de aquí".*

CARACTERIZACIÓN DE LAS ENTIDADES JUVENILES	
No institucionalizadas	**Institucionalizadas**
• Asociaciones juveniles, peñas, grupos de música y similares. • Poca antigüedad (excepciones). • Sin oficinas o con las mismas cedidas o en situación más precaria. • Sin personal a cargo. • Pocos asociados. • Los asociados tienen un contacto directo con los órganos de gobierno.	• Secciones juveniles de entidades de adultos principalmente. • Mayor antigüedad. • Mayor estructura e implantación de oficinas real (delegaciones). • Personal a cargo o gestión apoyada en estructuras matrices. • Muchos asociados. • Los asociados tienen un mayor rol de usuarios.

Fuente: elaboración propia.

Ambos tipos de organizaciones, asociaciones juveniles y entidades prestadoras de servicios a la juventud, pueden considerarse juveniles, pero responden a modelos distintos, ya que si la finalidad es que los jóvenes gestionen y tengan experiencia de emprender en su concepto amplio, entonces debería fomentarse este primer modelo de entidades juveniles no institucionalizadas. Si lo que se desea es que los jóvenes participen como usuarios en actividades, entonces el modelo se basa en las entidades más institucionalizadas, pero ésta no es la definición que responde a las finalidades del asociacionismo juvenil.

Antes de finalizar este apartado, cabe reflexionar que hoy en día parece que en el marco de los programas públicos de apoyo se confunde a ambos tipos de organizaciones sin distinción aunque se trate de realidades diferentes. Es cierto que se diferencia entre los tres tipos de entidades (AA.JJ., prestadoras de servicios y secciones juveniles), pero en la práctica el tratamiento suele ser muy similar.

RASGOS DE LAS ENTIDADES JUVENILES SEGÚN SU GRADO DE INSTITUCIONALIZACIÓN
No institucionalizadas: responden más al modelo de asociación pequeña propiamente juvenil con mayor implicación de los jóvenes en su gestión administrativa ordinaria, tienen un alto nivel de "mortandad asociativa". **Institucionalizadas:** son entidades generalmente con mayor infraestructura y antigüedad, contando con el soporte de una entidad matriz de la que forman parte (partidos, sindicatos, org. religiosas, etc.). *Fuente: elaboración propia.*

2.3. La desnaturalización del modelo.

Las dos caracterizaciones de los modelos anteriores podrían verse desde un punto de vista completamente positivo como dos fórmulas compatibles de promover el asociacionismo juvenil desde perspectivas diferentes. No obstante, uno de los motivos por los que se ha generado una visión negativa de la existencia de múltiples modelos es por el mal uso de lo que podríamos denominar *"asociacionismo juvenil en puridad"* para instrumentalizar el modelo con finalidad económica, política o corporativa, es decir, poner en marcha entidades juveniles con una filosofía que se aleja de cualquier conceptualización de participación juvenil aséptica.

PRINCIPALES MODOS DE INSTRUMENTALIZACIÓN
• **Económica:** creación u obtención del carácter juvenil de una asociación como salida de autoempleo. • **Política:** creación u obtención del carácter juvenil de una asociación para acceder o tener cuota de participación en terceras entidades. • **Corporativa:** creación u obtención del carácter juvenil de una asociación para la obtención de fondos para su entidad matriz. *Fuente: elaboración propia.*

a. Instrumentalización económica.

Por instrumentalización económica, entendemos la constitución de organizaciones para crear un nicho de autoempleo, similar al de una empresa, sin las restricciones que la actividad económica empresarial tiene debido a la normativa en la materia y aprovechando las ventajas de un régimen legal relativamente más flexible y favorable.

- ✓ *"Las constituidas como procedimiento de autoempleo dentro del campo social, las dichosas ONL, que todo es sobre papel, ya que son 3 o 4 personas buscándose la vida en lo social".*

b. Instrumentalización política.

No es un secreto la tradicional utilización por los partidos políticos de la creación de organizaciones juveniles para apoyar una determinada causa o campaña más allá de la existencia de su propia sección juvenil, proliferando organizaciones compuestas por las mismas personas asociadas y promotores en campos como el ecologismo juvenil, los derechos humanos, etc. En la Región de Murcia ha sido especialmente visible la existencia de estas organizaciones en organismos como el Consejo de la Juventud de la Región de Murcia, el cual ha sido objeto de lucha de poder entre los distintos partidos políticos prácticamente desde su creación, incorporando entidades miembros duplicadas cuya única finalidad era obtener un mayor número de votos y así tener un mayor acceso al control de sus órganos de gobierno.

Una variante de este tipo de instrumentalización es la que realizan algunos jóvenes al constituir una asociación sin socios y sin vocación de tenerlos con la finalidad de destacar de manera personal creando una imagen artificial sobre la denominación de la entidad creada.

c. Instrumentalización corporativa.

Como se avanzó en la introducción, otro de los problemas que existen es la utilización de lo *"juvenil"* con la mera finalidad de fortalecer otra organización de ámbito general. Ello lleva en ocasiones a distorsionar la figura de las secciones juveniles, cuando sus organizaciones matrices hacen constar *"formalmente"* a unos jóvenes que no tienen ningún tipo de capacidad de gestión o autonomía, con la finalidad de convertir a estas organizaciones en susceptibles de recibir ingresos de las fuentes habituales que están previstas para las entidades juveniles.

Algo similar ocurre con las entidades prestadoras de servicios a la juventud, que en ocasiones y sin generalizar actúan realizando una instrumentalización económica o bien organizan actividades para jóvenes sin un especial ánimo de éxito, importando realmente permanecer en un campo de actuación beneficiado por la intervención y aportación de fondos públicos de las entidades que suelen subvencionar la actividad juvenil.

- ✓ *"La que viene a firmar el convenio con la Concejalía de Juventud es una señora de sesenta años ¿eso es una asociación juvenil?".*

- ✓ *"Ya se han aprendido el truco y si formalmente te constituyes como sección juvenil, en algunas Administraciones puedes pedir subvenciones".*

- ✓ *"No hay jóvenes, salvo que nos refiramos a los técnicos que están contratados, eso si, pasan como asociación juvenil, perciben los fondos y hacen sus programas de actividades que justifican con las nóminas".*

3. Participación de la juventud en entidades

Uno de los principales problemas que se señalan en las entidades juveniles es la existencia de un bajo nivel de participación en las asociaciones en general. De hecho, según los datos de estudios del Instituto de la Juventud de la Región de Murcia[7], sólo el 14,3% de los jóvenes entre 15 y 29 años manifiesta pertenecer a entidades juveniles, independientemente del nivel de implicación que suele reducirse a las actividades pero no a la gestión.

- ✓ *"Hay un problema de pasotismo … cada vez la juventud pasa más de todo".*
- ✓ *Falta de participación e iniciativa en los jóvenes … hay que dárselo todo mascado porque sino no participan".*

Los motivos de esta baja participación en las entidades juveniles responden a factores de diversa índole que están relacionados con la cultura de participación y el concepto social que se tiene de la misma y por ello se proponen propuestas como educar en la participación

- ✓ *"Falta una cultura de la participación que se vea la participación como algo positivo"*

Entre las soluciones que se proponen y que no se tratarán de manera profunda destacan algunas como la atracción de miembros a través de las actividades que se realizan, la disposición de incentivos y la creación de dinámicas en las que los jóvenes disfruten de su ocio y se diviertan estando en una asociación. El problema que se suscita es la materialización real y exitosa de estas que suelen quedarse en un plano muy general o abstracto, encontrando sugerencias como la realización de campañas de participación cuya efectividad esperable por si sola es muy baja si no hay una modificación de los valores que se inculcan desde la familia, los centros educativos y los grupos de amigos, entre otros.

- ✓ *"Sitios donde la gente se lo pase bien".*
- ✓ *Aumentar el premio que reciben por estar asociados … más actividades".*
- ✓ *"Que se les motive, un joven que se encuentra aislado … lugares donde puedan ir a relacionarse con otros jóvenes … ".*

[7] Sierra Rodríguez, Javier, Estudio sobre la Juventud, Participación e Información en la Región de Murcia, Instituto de la Juventud de la Región de Murcia, 2010.

A este dato sobre la pertenencia a entidades juveniles, hay que añadir el escaso nivel de participación en los órganos de gobierno ocasionada por la reiterada baja implicación e iniciativa de sus miembros, que corroboran tanto los jóvenes entrevistados como los técnicos de juventud que han sido consultados.

Ello produce que en muchos casos y en la mayoría de las asociaciones juveniles pequeñas que no poseen estructura o personal, su gestión y dirección se lleve a cabo por muy pocas personas o incluso por una sola.

- ✓ *"Las asociaciones las lleva una o dos personas máximo".*
- ✓ *"Compromiso no hay ninguno por ningún joven y la directiva porque tiene que hacerlo".*
- ✓ *"Falta compromiso por parte de los socios".*

Sin embargo, los datos de la encuesta realizada por las entidades juveniles nos ofrecen unos datos de participación por encima del 60% del total de asociados en actividades tales como las asambleas, actividades, el apoyo a su realización e implicación. Estos datos chocan frontalmente con las percepciones personales manifestadas en las entrevistas y que se han corroborado en el desarrollo de esta investigación analizando diversos casos reales de entidades juveniles. Ante esta divergencia, extraemos que el alto porcentaje de participación que aparece en la encuesta, se puede deber a dos motivos fundamentales:

- Por un lado, el 60% de las entidades juveniles encuestadas posee menos de 50 integrantes, siendo la media de asociados en este caso de diecinueve personas, por lo que la mera presencia de los miembros de la Junta Directiva junto con los socios más allegados eleva el número de personas implicadas en las actividades descritas a los porcentajes de los que hablamos.

- Aparte, entendemos que el dato por encima del 60% esconde una visión optimista que las organizaciones han dibujado de sí mismas y contrastan además con otros emanados de la encuesta que nos manifiestan que el 45% de los componentes de las Juntas Directivas se pasan a una actitud pasiva o tienen que ser sustituidos por dejar de participar durante su mandato.

Así, volvemos al discurso inicial de la baja implicación en el seno de las organizaciones y por ello, haremos una serie de reflexiones que nos ayudarán a diagnosticar por qué se produce esta situación y analizaremos las consecuencias que se derivan de la misma, pero antes conviene que diferenciemos entre lo que entendemos como participación activa en el seno de las organizaciones, que según las entrevistas realizadas es el tipo de participación que realmente busca el asociacionismo juvenil, y la participación en actividades que más bien se considera una participación de segundo nivel en la que los asociados se convierten en meros usuarios o destinatarios de actividades y/o servicios.

- ✓ *"Los jóvenes que pertenecen a la asociación no están realmente interesados en pertenecer con el concepto de participación… sino como receptores de una actividad que les gusta".*

- ✓ *"Se ha perdido en las asociaciones el carácter desinteresado voluntario que podíamos tener hace quince años".*
- ✓ *"El desarrollo de la parte más lúdica y de vivencia que suelen demandar los jóvenes es una forma de acercarles al asociacionismo".*

ÁMBITOS SOBRE LOS QUE SE PROYECTA LA PARTICIPACIÓN
Participación de primer nivel (esperada en el ámbito de las entidades juveniles). • Implicación en la gestión, decisiones y responsabilidad de las entidades juveniles. **Participación de segundo nivel.** • Asistencia a actividades y/o disfrute de servicios sin que requieran implicación. *Fuente: elaboración propia.*

3.1. El emprendimiento social juvenil.

Esta situación de unos pocos jóvenes activos y muchos pasivos en el seno de las organizaciones, nos derivan al concepto de **emprendedor social o empresario asociativo**. Se puede definir al emprendedor social como aquella persona que con cierto espíritu innovador y emprendedor, es capaz de promover actividad social y que en muchos casos la materializa a través del tejido asociativo juvenil.

Autores como **De Pablo**[8] exponen que los valores del emprendizaje no están limitados a la creación de empresas, tal y como se concibe socialmente el concepto, sino que también se proyecta sobre las organizaciones no lucrativas. A ello añadimos que el emprendizaje se materializa claramente en el mundo de las asociaciones juveniles, ya que es muy habitual que tras la creación de una asociación juvenil propiamente dicha, estén uno o varios jóvenes que arrojan características que reflejan estos valores y que los transmiten en su actuación.

- ✓ *"Es un perfil especial … hay pocos promotores".*
- ✓ *"El que ha creado una asociación juvenil suele tener una tendencia a meterse en organizaciones y estar haciendo cosas".*
- ✓ *"Yo llevo varias asociaciones".*

Este *"emprendedor social juvenil"* es el origen y la clave de la mayoría de asociaciones no institucionalizadas y que surgen espontáneamente. Situación distinta sucede cuando nos referimos a entidades creadas por impulso de organizaciones de adultos u otras cuya motivación sea el autoempleo[9], por lo que esa iniciativa de su creación no tiene por qué ser llevada por los jóvenes debido a una inquietud social.

La Fundación Bertelsmann apunta atinadamente estos matices que caracterizan y distinguen al emprendizaje en general, del emprendimiento social y del que a su vez es juvenil[10]. Las tres características del emprendimiento social juvenil que destaca esta Fundación son la edad (14-30 años), el protagonismo juvenil y la autogestión, coincidiendo con nuestro concepto y distinción de las organizaciones juveniles según su grado de institucionalización, ya que a mayor institucionalización ya no hablaríamos de emprendimiento juvenil porque se va perdiendo esa característica de autogestión.

---

[8] De Pablo López, Isidro, Ponencia titulada "El emprendizaje social: motor de desarrollo y cohesión social", Vº Seminario sobre Creación de Empresas y Entorno, Trujillo, Octubre de 2005.

[9] Realmente el uso de la forma jurídica de las asociaciones para la realización de actividades económicas supone desvirtuar la figura de las mismas de manera independiente a su admisibilidad en derecho.

[10] Emprendimiento Social Juvenil, 18 buenas prácticas, Fundación Bertelsmann y Observatorio del Tercer Sector, Julio 2009. Disponible en: www.fundacionbertelsmann.org

RASGOS DEL EMPRENDIMIENTO		
Emprendimiento	**Emprendimiento social**	**Emprendimiento social juvenil**
• Creatividad. • Iniciativa. • Compromiso. • Visión de futuro. • Objetivos. • Innovación. • Liderazgo.	• Motivación social. • Transformación social. • Varios ámbitos sociales.	• Jóvenes 14 a 30 años. • Protagonismo juvenil. • Autogestión.

Fuente: Fundación Bertelsmann 2009

Los emprendedores sociales juveniles son los que responden bajo su definición a los jóvenes que habitualmente cargan con el peso de la gestión de las asociaciones juveniles, materializando una realidad a la que se refieren las personas entrevistadas y que lleva a pensar que la participación activa es para unos pocos, acompañados de algunos colaboradores a los que los emprendedores sociales juveniles son capaces de arrastrar, impulsar o implicar en el proyecto.

El resto de miembros de muchas asociaciones son en la práctica meros usuarios o destinatarios de sus actividades, pero no se implican en la gestión de la organización salvo para actividades puntuales o que requieran una mera presencia[11].

- ✓ *"El ochenta o noventa por ciento son asociaciones lúdicas, para dar actividad y respuesta lúdica, y no son asociados que ejercen, sino beneficiario de unas actividades que dos personas sin ponerlo en común en la asamblea gestionan…".*

Esta noción del emprendedor social juvenil se ha incluido en este apartado precisamente para apoyar la hipótesis de que si consideramos que esta es la realidad del asociacionismo juvenil no institucionalizado, el fomento de la participación debe pasar necesariamente por el estímulo y adquisición de perfiles con rasgos propios a los del emprendedor social juvenil, ya que éste es el artífice de la creación y/o mantenimiento de las asociaciones juveniles poco formalizadas y de la inclusión en el mundo de la participación de su núcleo de colaboradores o jóvenes a los que haya conseguido implicar para que le ayuden en su proyecto.

[11] Desde un punto de vista práctico, la asistencia a las Asambleas no puede considerarse participación en puridad si en las mismas el papel desempeñado de los jóvenes es pasivo. En este sentido se recogen algunos testimonios que inducen a pensar que la participación real no se produce pese a asistir a este tipo de actividades: *"muchos vienen porque les decimos que lo hagan porque así fomentamos la participación, pero no se si le sirve para algo a ellos, para mi solo me dan trabajo de estar llamándoles".*

Definición de emprendimiento social juvenil
(*Fundación Bertelsmann y Observatorio del Tercer Sector 2009)*

El Emprendimiento Social Juvenil es una acción en la que los/las jóvenes, alrededor de una motivación social, se organizan para llevar a cabo iniciativas de transformación social.

Las personas jóvenes son protagonistas en estas acciones y pueden contar con el apoyo de agentes sociales que se implican de diversas formas. Además, las personas adultas pueden ejercer también un rol orientador.

Esta forma de emprendimiento contribuye positivamente al desarrollo de los/las jóvenes.

Por tanto, mantenemos la hipótesis de que el enfoque de las políticas públicas y de la labor de los organismos que pretenden facilitar la participación juvenil, debe centrarse en detectar jóvenes con iniciativa emprendedora, inmiscuirlos en el ámbito de la participación juvenil, formarlos y apoyarles, bajo la filosofía de no hacerles pasar por los trámites e itinerarios que "apetecen" a quien promociona la participación, sino por lo estrictamente necesario para que desarrollen su personalidad y lleven a cabo su proyecto asociativo, ya que son los principales artífices de la participación de primer nivel en las asociaciones.

Esto nos lleva necesariamente a asumir que la participación juvenil en su concepto abstracto no se basa en campañas o concienciación, sino más bien en jóvenes individuales que tienen esas aptitudes. Ya que, como veremos en el siguiente apartado, los valores de la participación requieren de una actuación conjunta y más amplia de instituciones públicas, centros educativos y está condicionada por la cultura familiar y social de la juventud.

3.2. La traducción práctica de la promoción de la participación creando emprendedores sociales.

El título de este epígrafe deja entrever el posicionamiento de este estudio a plantear directamente que la participación juvenil de primer nivel sólo puede promocionarse eficazmente a través de los emprendedores sociales.

IDEAS CLAVE SOBRE LA PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN
• La falta de participación se concibe como un problema, pero es una realidad que depende de factores educacionales y de la cultura adquirida en la familia, centros educativos, grupos de amigos, etc. • La cultura de participación se asocia a la imitación de modelos familiares y amistades, no se crea con campañas. • El error consiste en pensar que se puede paliar con campañas, requiere un cambio más global hacia el espíritu emprendedor (en un concepto amplio). • La actuación del asociacionismo es limitada para generar una mayor participación, ya que depende de factores que se escapan de su ámbito de influencia: educación, cultura familiar, valores y comportamientos de amistades, entre otros. • Las limitaciones de la realidad social llevan a la reflexión de centrar los esfuerzos en el apoyo al: **emprendedor social** (quien se responsabiliza de la gestión y la organización). • Desde el apoyo al emprendedor social se facilita la participación e implicación de las personas que le rodean: - Por imitación de conductas. - Por influencia del emprendedor en sus amistades y círculo cercano. *Fuente: elaboración propia.*

Por sí solos los organismos de juventud no pueden promover la participación juvenil en asociaciones bajo ese concepto de entidad en la que existe autogestión, iniciativa y responsabilidad, aunque pueden convertirse en agentes *"facilitadores"* para canalizar que estos jóvenes creen asociaciones.

Aspecto muy distinto supone las posibilidades de los organismos juveniles para fomentar que los jóvenes estén presentes en otro tipo de actividades como destinatarios o beneficiarios de las mismas, en esa participación de segundo nivel. Pueden apoyar, difundir e informar sobre las ventajas de las asociaciones, pero seguirán siendo motivaciones basadas en beneficios (actividades/servicios) que no requieren la participación activa.

En definitiva, los organismos de juventud pueden fortalecer el asociacionismo juvenil, servir de organismos facilitadores y *"captar"* jóvenes para que participen en las mismas, pero en todo caso la participación juvenil en su amplio concepto como una implicación de los jóvenes depende de factores y políticas públicas que se escapan a los órganos exclusivamente juveniles, ya que requeriría una actuación coordinada y transversal de las Administraciones Públicas y de los agentes de socialización hacia esta finalidad, promoviendo los valores de riesgo, iniciativa, proactividad, implicación y otros que están íntimamente ligados a los itinerarios de desarrollo social, cultural y de la conciencia de los jóvenes.

En la teoría sociológica se demuestra que los valores y actitudes de las personas se fraguan a través de los denominados "agentes socializadores", los cuáles inculcan y dan forma a la visión y personalidad de las personas a través de la vivencia de experiencias. Estos agentes socializadores son la familia, los centros educativos, la religión, los medios de comunicación, las instituciones públicas y todo aquello que nos hace tener un concepto determinado de cómo son y deben ser las cosas[12].

Conscientes de que la actuación singular de los organismos públicos para fomentar una ciudadanía activa no es suficiente si no está coordinada, la Unión Europea está impulsando una serie de principios para promover el espíritu emprendedor/innovador, el cual va mucho más allá del mero emprendimiento para la creación de empresas y abarca la proactividad e innovación para conseguir una sociedad competitiva que mantenga el liderazgo de los países de la Unión Europea ante el desarrollo de terceros países que van alcanzando nuestros estándares actuales.

Estos principios se pretenden proyectar en los centros educativos y en todos los ámbitos de la sociedad y agentes socializadores, siendo necesarios para logar verdaderamente un fomento de la participación. Por este motivo, convendría dejar de lado los mensajes reiterativos de la necesidad de más campañas e información para fomentar el asociacionismo juvenil, ya que ciertamente son eficaces ante los jóvenes proclives a participar por ser emprendedores sociales, pero su efecto ante el resto es que conozcan la existencia y si acaso, participen en actividades y/o servicios como destinatarios y/o usuarios.

La promoción del asociacionismo juvenil pasa entonces por abordar de manera más global e integral la promoción de la participación, por lo que mientras no se haga, labor que no pueden abordan las organizaciones dedicadas a la juventud en solitario, las actuaciones deben centrarse en cuidar que no existan barreras al desarrollo de las iniciativas de los emprendedores sociales, facilitando su actuación a través de:

- Formación y asesoramiento.
- Recursos económicos de fácil acceso (administrativamente sencillos).
- Infraestructuras y medios mínimos para el desarrollo de sus tareas.

[12] Una interesente perspectiva sobre los aprendizajes de la ciudadanía la ofrecen Mª Luz Morán y Jorge Benedicto en la obra titulada "Jóvenes y ciudadanos" editada en el año 2000 por el INJUVE (ver pág. 161 y ss.).

3.3. Consecuencias de la baja participación de primer nivel.

La escasez de jóvenes emprendedores sociales nos lleva a la existencia de algunos problemas o consecuencias. Uno de ellos es que no se aprovechan todas las potencialidades de los recursos disponibles porque no hay promotores, otros se relacionan con la alta mortandad de las entidades juveniles una vez que el emprendedor-promotor la abandona, la falta de planificación y actuación coordinada por no existir reparto de tareas al recaer en pocas manos y debido a ello, el sentimiento de propiedad sobre las asociaciones.

CONSECUENCIAS DE LA BAJA PARTICIPACIÓN DE PRIMER NIVEL
• No maximización de las posibilidades que ofrecen los recursos destinados a AA.JJ. • Alta mortandad de las entidades juveniles no institucionalizadas. • Reducida planificación por la dependencia de la carga de trabajo de pocas personas. • Generación de la sensación de propiedad de la entidad cuando el trabajo depende de pocas personas. *Fuente: elaboración propia.*

Contextualizamos que el análisis que se desarrolla en este apartado tiene una relación y enfoque hacia las organizaciones más pequeñas no institucionalizadas, ya que la situación de las organizaciones es dispar según su grado de profesionalización, tal y como se expresa en el siguiente cuadro.

CONSECUENCIAS PREVISIBLES ANTE FENÓMENOS EN FUNCIÓN DEL TIPO DE ENTIDAD

Situación o fenómeno	Entidades institucionalizadas	Entidades NO institucionalizadas
Posibilidades de continuidad si abandonan los promotores	Más posibilidades de continuar por la propia inercia y estímulo de su plantilla.	Dificultades de continuidad y relevo, incrementando los problemas si las nuevas personas no poseen la experiencia necesaria.
Carga del trabajo	Se limita a dirigir y decidir si posee recursos humanos necesarios en plantilla. Permite planificar más adecuadamente el trabajo.	Además de dirigir y decidir, debe asumir todo el trabajo administrativo. La escasez de tiempo disponible es una barrera para planificar el trabajo.
Otros impactos	Menor posibilidad de creencia de propiedad del proyecto y la organización.	Mayor posibilidad de creencia de propiedad del proyecto y la organización.

Fuente: elaboración propia.

a. No maximización de las posibilidades que ofrecen los recursos destinados a AA.JJ.

Existe una tendencia entre los técnicos de juventud a mantener viva una referencia a la escasa participación de la juventud respecto a otros periodos temporales, siendo una constante independientemente de la situación que se produzca en la realidad. Una vez que se profundizan en el tema, los propios técnicos perciben de forma optimista que no hay una situación peor o mejor respecto a otras épocas, sino diferente.

- ✓ *"¿Es que el asociacionismo esta muriendo? … tampoco se está muriendo".*
- ✓ *"Podemos hablar de un estancamiento… pero el trabajo de participación no es de un año o de dos … Es un trabajo muy continuado".*
- ✓ *"No pasa nada … en cifras … se trabaja con cifras muy similares al de hace años, … si había mas implicación que ahora .. pero sigue más o menos igual…".*

Con esta reflexión se pone de manifiesto que hay una percepción constante de que no se aprovechan las potencialidades de los recursos puestos a disposición de las AA.JJ., pero una vez más se plantea que las expectativas respecto a la participación de la juventud son demasiado altas y que la disposición de los recursos quizás debería centrarse más en la adaptación de los mismos a los emprendedores sociales según sus necesidades para facilitarles el desarrollo y consolidación de sus proyectos asociativos.

b. Alta mortandad de las asociaciones juveniles <u>no institucionalizadas</u>.

En el ámbito de las entidades juveniles se producen habitualmente problemas de sucesión o relevo generacional. Por regla general se achaca a la falta de participación en general como el origen de todos los perjuicios de las asociaciones juveniles incluido este, sin considerar esta perspectiva del promotor social o sin parar a reflexionar sobre los motivos reales.

Este problema de sucesión al que se enfrentan las organizaciones es más grave cuando han tenido una amplia dependencia de la gestión altruista de unas pocas personas, bien por el exceso de personalización de sus directivos o por la falta de implicación en el trabajo de gestión ordinaria que es necesario para mantener una asociación. Si no se consigue el relevo generacional cuando un equipo abandona la entidad, al cabo del poco tiempo la asociación queda inactiva o muere.

IDEAS CLAVE SOBRE LA DIFICULTAD DE RELEVO EN LAS AA.JJ.
• Es una característica del asociacionismo juvenil no institucionalizado. • Hay que plantearse si realmente es una necesidad o hay que asumir la mortandad de las asociaciones como algo natural e intrínseco. • Desde el punto de vista de la contribución de las AA.JJ. a la conformación de la personalidad de los jóvenes que la promueven, la mera creación y gestión durante algunos años es un éxito en sí mismo: "cada uno quiere montar y llevar su proyecto". • La continuidad no debe observarse siempre problema, siempre que no se desee un modelo único de entidades juveniles institucionalizadas. *Fuente: elaboración propia.*

El punto de inflexión en una organización se produce cuando llegado el momento en el que el promotor debe abandonarla por cuestiones laborales, estudios, edad, agotamiento o cambio del estilo de vida.

- ✓ *"Cuesta encontrar el relevo a esas personas".*
- ✓ *"Cuando ya tiene una entidad formada con cierta rodadura, te encuentras que todos llegan a los 30 y ya no se puede seguir mas".*
- ✓ *"Desde que se echó novia ya no está en la asociación y no hacemos nada".*

Realmente los problemas se producen por el exceso de dependencia de esos promotores sociales cuando las organizaciones no tienen una estructura que gestione el trabajo cotidiano. Si la entidad está institucionalizada, las personas que deben llevar el peso de la organización centran más su actuación en la toma de decisiones y la adopción de las políticas de la organización, tarea que puede realizar cualquier persona con mayor o menor acierto.

Sin embargo, sí no hay una plantilla que asuma la carga de trabajo administrativo, la dependencia de la organización sobre el promotor y colaboradores es muy amplia y además suele requerir conocimientos técnicos de la materia y de los canales de materializar las actividades que no se adquieren rápidamente.

Por ello en la sucesión de una asociación juvenil puede fallar que el nuevo responsable no tenga el conocimiento necesario o la predisposición al trabajo altruista que hace falta para ello, por lo que es habitual que una entidad no institucionalizada pierda las subvenciones o recursos por falta de dedicación si no encuentra un *"sucesor"* con el mismo impulso.

- ✓ *"El nuevo que entró quería estar en todos los actos pero luego no llevaba al día las subvenciones … como no las justificó se perdieron y encima me ha tocado a mi tener que justificarlas".*

- ✓ *"Me da miedo que se haga coja la asociación y se la cargue porque no tiene ni idea".*

No es habitual que en las entidades pequeñas el trabajo se haga totalmente en grupo y haya posibilidades de aprender los cauces y conocimientos necesarios por varias personas. Esto se debe al personalismo habitual de los promotores, a la desigual dedicación de tiempo y a la dificultad que muchos tienen para delegar.

- ✓ *"Es que si no lo hago yo, no lo hace nadie o lo van a hacer mal".*

Llegado a este punto podemos pensar que la carencia de conocimientos se puede paliar a través de la formación y las habilidades pueden adquirirse con el paso del tiempo, pero obviamente esto requiere iniciativa propia y una disposición de tiempo amplia que quien no posee los valores propios del *"promotor social"* no la lleva a cabo y por ello las asociaciones tienen dificultades de continuar con una actividad al mismo ritmo que cuando fueron creadas.

Estas reflexiones nos llevan a pensar que el modo de facilitar la continuidad de las asociaciones pasa necesariamente por buscar *"nuevos emprendedores sociales"* que quieran heredar la asociación o bien, fomentar a lo largo de la vida asociativa que el promotor inicial busque por todos los medios *"crear"* un perfil similar entre las personas que le apoyan o forman parte de su equipo. La tercera vía o alternativa es procurar la institucionalización de la asociación juvenil, de modo que el *"siguiente"* no precise tener tantos conocimientos o impulso como el promotor inicial.

- ✓ *"En el pueblo la casa de la juventud ha funcionado algunos años y otros no, hasta que llega un joven con ganas … pero pasan un tiempo … luego no hay nadie … luego se vuelve a reactivar".*

- ✓ *"Teníamos una Federación de asociaciones y si no había nadie dispuesto a cogerla no funcionaba … todo depende de quien esté".*

- ✓ *"Hemos estado buscando a alguien que se quiera encargar, pero no lo encontramos".*

ALTERNATIVAS DE UNA ASOCIACIÓN JUVENIL NO INSTITUCIONALIZADA ANTE LA JUBILACIÓN[13] DE SU PROMOTOR
• Buscar otro emprendedor social. • Dejar la entidad en manos de un colaborador. • Institucionalizar la entidad. • Dejar a libre albedrío la *"sucesión".* *Fuente: elaboración propia.*

Debemos aclarar que la utilización de las palabras *"sucesión"* o *"heredar"* es totalmente deliberada, ya que las mismas reflejan la realidad de las asociaciones juveniles y procuramos hablar desde un punto de vista más real que formal. En las pequeñas entidades los valores democráticos están presentes, pero de facto se hace o se lleva a cabo aquello que los promotores quieren, bien porque los asociados no existen (o sólo en el papel), no asisten o hay un liderazgo imperante de su promotor.

- ✓ *"Socios, socios … somos cincuenta … pero me rellenaron la ficha y nunca han aparecido por aquí".*
- ✓ *"Vienen si hay comida o algo … pero a las reuniones no … o si vienen lo hacen para pasar el rato y estar interrumpiendo porque no tienen nada que hacer".*

Esta puede convertirse realmente en una misión principal que pueden asumir los órganos de fomento del asociacionismo juvenil, además de facilitar la labor a las asociaciones activas y promotores, buscar y apoyar la continuidad de las asociaciones juveniles para cuando llegue el momento.

Captar un nuevo joven que pueda encargarse de la asociación es más fácil para las entidades públicas porque son los primeros lugares donde un joven acude a informarse y con quienes tiene contacto. Apoyar a la adquisición de valores emprendedores se puede hacer a través de la formación en el espíritu emprendedor y actividades de dinamización[14], aunque es habitual que la capacidad de los jóvenes que están en el mismo equipo que el promotor principal no posean el *"tirón"* del emprendedor juvenil porque su perfil es más proclive a estar en esa segunda fila más cómoda. La tercera opción de la institucionalización es un campo en el que las

[13] Conviene apuntar la validez del término utilizado al caso según la definición del Diccionario de la Real Academia: *"dispensar a alguien, por razón de su edad o decrepitud, de ejercicios o cuidados que practicaba o le incumbían".*

[14] En el ámbito de la creación de empresas se están realizando actividades similares con resultados positivos.

Administraciones Públicas pueden ayudar mucho, pero nos encontramos con el problema de los recursos y el tradicional debate *"profesionalización VS altruismo".*

POSIBLES SOLUCIONES PARA EVITAR LA MORTANDAD DE LAS ASOCIACIONES JUVENILES
• Buscar un nuevo promotor social juvenil (esté o no en el equipo anterior): captación a través de entidades públicas. • Promover la "creación" de perfiles emprendedores entre quienes están en activo en una organización. • Optar por la institucionalización de la entidad. *Fuente: elaboración propia.*

c. Carencia de motivaciones para la implicación de los asociados.

La falta de implicación de los asociados en la participación de primer nivel se suele relacionar con la inexistencia de motivaciones reales más allá del mero disfrute de las actividades organizadas, lo que convierte a los socios en meros beneficiarios o receptores de la actividad de las organizaciones.

No obstante existen muchas organizaciones modélicas en lo que a participación de sus miembros se refiere, pero en la mayoría cuesta mucho encontrar motivaciones para este tipo de participación porque los propios jóvenes no perciben la existencia de recompensas por el trabajo que se pueda desempeñar.

En las entidades más pequeñas y con nula visibilidad social, la primordial motivación es la autorrealización de los jóvenes y la materialización de los principios y valores del individuo en acciones concretas. Según crece el tamaño y presencia de la entidad se suman nuevas contraprestaciones que pueden motivarla, tales como el prestigio o protagonismo social, compensaciones económicas, entre otras.

- ✓ *"Algunas personas las utilizan para lograr un rendimiento económico o social … como escaparate para dar el salto".*

Por este motivo es habitual que sea más difícil encontrar una amplia participación en las entidades pequeñas, en las que no existen apenas contraprestaciones y sin embargo la carga de trabajo y responsabilidad sobre la organización puede ser total.

Motivaciones para la implicación de primer nivel
• Desarrollo personal / autorrealización. • Rendimiento económico. • Rentabilidad social, prestigio y protagonismo. *Fuente: elaboración propia.*

Una de las posibles soluciones para fomentar la carencia de participación de primer nivel pasa por hacer rentable a la juventud el tiempo que dedican a ellas frente a otras obligaciones como el trabajo o los estudios.

La primera cuestión básica es la reducción de las cargas que los jóvenes directivos de entidades deben afrontar, de manera que esta no sea una razón de peso que incline la balanza hacia la no rentabilidad del trabajo en las asociaciones y por tanto, la no participación activa. En concreto nos referimos a la tramitación administrativa necesaria para conseguir recursos económicos mediante subvenciones y cualesquiera otra obligación que hoy por hoy sea asumible su realización por la Administración Pública sin que se traslade la obligación a las entidades juveniles.

- ✓ *"Ya que esto lo hago gratis … al menos que me faciliten la labor".*
- ✓ *"Queremos hacer actividades … no estar con libros de cuentas, contabilidades y eso".*

Aparte de esta cuestión básica, las principales propuestas recabadas pasan por fomentar desde los organismos de juventud que exista un mayor conocimiento entre el empresariado de las bondades, habilidades y experiencia que adquieren los directivos de asociaciones juveniles, de modo que a medio o largo plazo los jóvenes puedan incorporarlo como parte de su currículum y por tanto, para ellos y sus familias no se observe el tiempo dedicado como perdido.

- ✓ *"Mi madre dice que eso no sirve para nada … que estoy todo el día en la asociación y que voy a suspenderlo todo".*

Otras fórmulas pasan por obtener certificaciones y un mayor reconocimiento de todas aquellas actividades que las entidades juveniles realicen en conocimiento o cooperación con Administraciones Públicas como las certificaciones oficiales de formación en gestión de organizaciones, de las actividades organizadas y similares, incluyendo su valoración en baremos de acceso de convocatorias de la Administración Pública[15].

IDEAS CLAVE DE LA PARTICIPACIÓN DE SEGUNDO NIVEL
• El rol del asociado como usuario no es negativo, ya que facilita que éste sea susceptible de pasar al ámbito de la participación activa (responsabilidad en la gestión). • La participación *"cómoda"* a través del voluntariado o el rol de *"usuario"* también es un modo participación, que es necesario distinguir de la implicación en la gestión y de la responsabilidad de organización de la asociación. *Fuente: elaboración propia.*

[15] Las propuestas singulares son muy variadas y van desde la valoración como mérito para el acceso a becas, fases de concurso de oposiciones, prioridad en listas de concurrencia competitiva de cualquier tipo que lleven aparejadas ventajas, etc.

4. Actuación pública más adaptada

En este capítulo abordamos las principales referencias sobre la actuación pública en torno a las asociaciones juveniles que básicamente se ponen a disposición a través del Instituto de la Juventud de la Región de Murcia en el ámbito autonómico y de las Concejalías de Juventud en los ámbitos locales. Los Consejos de Juventud se tratarán aparte en otro capítulo, por lo que no se incluyen en este análisis.

PRINCIPALES ORGANISMOS PÚBLICOS QUE APOYAN A ENTIDADES JUVENILES EN LA REGIÓN DE MURCIA

- Instituto de la Juventud de la Región de Murcia.
- Concejalías de Juventud.
- Consejos de Juventud.
- Otros: INJUVE[16].

Fuente: elaboración propia.

Hacemos una especial referencia a los **ámbitos locales** porque según los datos de la encuesta el 76,5% de las entidades juveniles tiene relaciones con Ayuntamientos[17], mientras que el 6,4% afirma tenerlos también con otras entidades públicas diferentes. En los municipios detectamos una amplia disparidad de situaciones y disposición de recursos y servicios en función de la focalización de cada municipio sobre el ámbito juvenil. Así, encontramos Ayuntamientos en los que es prácticamente el propio concejal quien se encarga de estimular y dar los servicios en materia de asociacionismo juvenil, mientras que otros disponen de técnicos e incluso de servicios propios compuestos por una plantilla de varias personas.

Lo mismo ocurre con los recursos, que son distintos tanto en número como cualitativamente, existiendo municipios con varios espacios juveniles[18], con un banco

[16] Por el ámbito de análisis circunscrito a la Región de Murcia no hacemos referencia a los apoyos que el INJUVE presta a las entidades juveniles.

[17] Entendemos que este porcentaje esconde también la relación de las entidades juveniles con servicios, organismos y centros ubicados o dependientes de los Municipios que se han implementado en colaboración con el Instituto de la Juventud de la Región de Murcia, como pueden ser los Centros Locales de Empleo para Jóvenes, el Programa A-Cinco, entre otros.

[18] Por citar un caso, el Ayuntamiento de Murcia dispone de los centros juveniles Yesqueros y La Nave, además de otros espacios en barrios y pedanías destinados a asociaciones juveniles.

de recursos materiales y una amplia dotación de subvenciones, mientras que otros apenas disponen de ellos.

PRINCIPALES TIPOLOGÍAS DE RECURSOS Y SERVICIOS PARA ASOCIACIONES JUVENILES OFRECIDOS POR ENTIDADES PÚBLICAS
• Asesoramiento e información para la creación y gestión de AA.JJ. • Formación. • Subvenciones. • Disposición de espacios comunes y locales. • Disposición de recursos materiales. • Gestión de uso de recursos y canalización de la difusión de sus actividades. • Otros: proyectos europeos, etc. *Fuente: elaboración propia.*

Además a la disposición dispar de servicios y recursos entre municipios se une el diferente grado de conocimiento de los mismos por las asociaciones juveniles y grupos de jóvenes, muchos de los cuáles desarrollan su actividad de espaldas a la intervención pública como suele suceden con las peñas y otro tipo de entidades juveniles, formalizadas o no, que su actividad no tiene por qué interaccionar con los organismos públicos de juventud.

A su vez surge otra distinción entre quienes se limitan al uso de recursos específicos del ámbito de juventud y quienes acuden en función del ámbito de actividad (cultura, deportes, medioambiente, etc.)[19] a la captación de recursos de otros departamentos o áreas dentro de las diferentes Administraciones Públicas.

[19] Según los datos de la encuesta, el 31,5% de las entidades tiene relación fluida con instituciones culturales, el 31,6% con las educativas y el 20,7% con deportivas. No obstante, estos datos no significan necesariamente que se obtengan recursos de las mismas.

4.1. Necesidad de una mayor homogeneización territorial de los recursos y servicios.

Volviendo a la disparidad de recursos y situaciones en los entornos municipales, aunque puedan gozar del efecto corrector que supone el ámbito de actuación del Instituto de la Juventud de la Región de Murcia, es necesario por una cuestión de igualdad de oportunidades y cohesión social que los jóvenes con iniciativas asociativas puedan disfrutar de un mismo nivel de servicios. Según las opiniones recabadas, estos servicios podrían llevarse a cabo a través de su prestación mancomunada comarcalmente y de catálogos de recursos más seleccionados en los que consten realmente los disponibles para jóvenes.

- ✓ *"Si entre todos ponen un poco, en lugar de muchos puntos de ayuda escasa, podemos tener un servicio común bueno y con buenos horarios".*
- ✓ *"No tiene sentido que no se compartan los materiales de cada municipio si están al lado".*
- ✓ *"En las guías de recursos aparecen muchas cosas que luego tienen horarios malos o que hay pagar o rellenar muchos papeles".*

Los técnicos de juventud entrevistados son receptivos ante la posibilidad de establecer unos servicios y recursos mínimos mancomunados o sostenidos entre varios Ayuntamientos, estando también presente la propuesta de prestarlos a través de los Consejos Locales de la Juventud mediante la contratación de un técnico en aquellos municipios en los que es posible por la disposición de recursos o bien prestando su servicio de manera itinerante en varios Municipios y/o Consejos Locales[20].

Los principales planteamientos llevan a la necesidad de un mínimo de demandantes para que sea rentable socialmente tener una persona a media jornada o jornada completa para promocionar el asociacionismo juvenil. Sin embargo, estamos hablando de un tipo de actividades de fomento, sin las cuáles no es esperable que a priori surjan entidades juveniles, por lo que esta intervención pública si no se lleva a cabo, obviamente no tendrá la clientela que se pretende crear. Otras razones a favor de la puesta en marcha de estos servicios en un municipio o bien entre varios, tienen relación con la cohesión territorial, ya que la no implantación de los mismos vuelve a ampliar la brecha de servicios y prestaciones entre las diferentes zonas de la Región de Murcia[21].

---

[20] Los beneficiarios de este servicio serían básicamente los emprendedores sociales que se viesen apoyados en la creación de organizaciones y las asociaciones juveniles más pequeñas, ya que las institucionalizadas se da por hecho que tienen sus propios cauces y recursos humanos centralizados o no que les hacen prescindir de este tipo de apoyos.

[21] Una iniciativa que se está llevando a cabo precisamente para paliar la falta de cohesión territorial en materia de participación juvenil en los municipios que son especialmente pequeños es el programa A-Cinco, el cual se lleva a cabo en los nueve municipios de la Región con menos de 5.000 habitantes.

Con la creación de los Consejos Locales de Juventud se produce la misma incógnita, porque pueden surgir problemáticas en aquellos municipios pequeños que no tengan el suficiente tejido asociativo juvenil o población joven que les motive apoyar decididamente la creación de Consejos Locales de Juventud[22], por lo que se plantea como solución la prestación de servicios a través de sistemas a imitación como las mancomunidades de servicios[23].

- ✓ *"Poner un técnico en un Consejo local sí, pero ojo que ese Consejo Local corresponde la financiación al ayuntamiento y las obligaciones de ese Consejo Local no son para todas las asociaciones, sólo a las asociaciones que están dentro …".*

Además se plantea que habría mayores posibilidades e impulso a la creación de los Consejos Locales de Juventud si hubiese un personal especializado y permanente que se dedicara a fomentar el tejido asociativo local. Esto se podría auspiciar con eficacia si el Instituto de la Juventud de la Región de Murcia asumiera como propio este reto mediante la creación de una red de agentes de apoyo al asociacionismo juvenil[24] o una red de recursos, o bien trasvasa la financiación necesaria al Consejo de la Juventud de la Región de Murcia para llevar a cabo la implementación de estas iniciativas.

Un ejemplo de instrumentación de este tipo de actuaciones lo encontramos con el Servicio de Empleo y Formación de la Región de Murcia, el cual convoca periódicamente subvenciones destinadas a los municipios para sufragar los gastos del personal correspondiente a los Agentes de Desarrollo Local y Empleo, siendo la principal barrera la necesaria dotación de recursos económicos.

Algunas de las incógnitas resultantes de esta propuesta tienen relación con el tipo de contratación y cualificación de los técnicos. Obviamente este debate sólo tendría sentido si realmente se pusiera en marcha este sistema entre varios Ayuntamientos o mediante el descrito de financiación a través del Instituto de la Juventud. No obstante, conviene hacer varias reflexiones:

- La idiosincrasia propia de las entidades juveniles está claramente alejada de los horarios habituales de las Administraciones Públicas, por lo que su eficacia dependería de la flexibilidad del régimen de contratación y permanencia de quienes prestasen el servicio para que se pudiera apoyar al tejido asociativo fuera de las horas convencionales (tarde-noche), fines de semana, días festivos, entre otros.

---

[22] Recordamos que según los datos del Inventario Regional de Asociaciones Juveniles realizado en 2009 para esta investigación, hay doce municipios con menos de 3 asociaciones juveniles por lo que sería inviable en la actualidad la creación de un Consejo Local, ya que el art. 53 de la Ley 6/2007, de 4 de abril, de la Juventud de la Región de Murcia exige este número mínimo de entidades para constituir la Junta Promotora.

[23] El modelo citado podrían ser las Mancomunidades de Servicios Sociales.

[24] Esta red podría ser fruto de la extensión y profundización con una mayor orientación específica al asociacionismo juvenil de programas del IJRM como el Programa A-Cinco, Nueve-E o Facilita.

- ✓ *"Tiene que ser … que flexibilice como el Consejo de la Juventud … ¿que funcionario se puede permitir ir todos los sábados? … todos los domingos a controlar una actividad … el Consejo tiene una opción más plausible de contratar técnicos…".*

- ✓ *"Atenderte por las noches … los fines de semana…".*

- Esto nos llevaría prácticamente de manera obligada a la existencia de una relación laboral basada en el derecho privado, la cual tendería a convertir a estos puestos de trabajo en dependientes de los recursos que cada año se decidieran aplicar, de forma que el impacto perverso pudiera derivar en un exceso de temporalidad de estos agentes de participación juvenil.

- Un añadido al que habría que buscar solución es la cualificación de los técnicos, que requeriría una adecuada selección de un perfil acorde a las necesidades del servicio.

Las funciones a asignar bajo este supuesto también plantean diferentes alternativas. Si sus labores fuesen primordialmente para la asistencia en cuestiones económico-financieras o jurídicas, bastaría con establecer un servicio a prestar por un profesional de la abogacía o del asesoramiento fiscal y laboral. Por ello, las funciones tendrían que tener una vertiente más relacionada con la gestión específica de las organizaciones bajo una visión global que incluyese el asesoramiento sobre habilidades, marketing, etc.

Por otra parte y haciendo mención a los recursos materiales y espacios físicos, habría que analizar con detalle si existe o no en función de la población joven en cada comarca un equilibrio entre recursos materiales e infraestructuras. Entre las posibles soluciones a este déficit se pueden mencionar la elaboración de catálogos de recursos y la cooperación entre Ayuntamientos para establecer sistemas para compartir recursos. En lo que respecta a infraestructuras, el análisis es ciertamente más complejo porque las entidades juveniles no necesariamente requieren de un centro juvenil, sino que a veces se ubican en centros públicos de carácter generalista o en locales cedidos por los Ayuntamientos.

No obstante, hay un consenso generalizado tanto entre los técnicos de participación y juventud y los directivos de entidades juveniles de la falta de recursos disponibles en general para las políticas de juventud y la supeditación de las mismas a otras políticas que se consideran más visibles o prioritarias, a este respecto se han recogido algunas propuestas como el establecimiento de unos límites mínimos de inversión anuales en políticas de juventud.

- ✓ *"Que legislativamente tuviese obligación la administración a invertir en esos proyectos".*

- ✓ *"Sería interesante que al mismo tiempo las AA.PP. se obligasen a invertir en jóvenes un mínimo porcentaje …. ".*

- ✓ *"Políticamente no interesa… convenias con asociaciones que mueven un gran colectivo ….. ¿Qué proyecto de juventud podemos proponer que pueda competir con uno de inmigración?".*

En este punto, conviene hacer una referencia sucinta a la situación dispar en los distintos municipios de los técnicos de juventud porque según los recursos disponibles, no todos los técnicos de juventud y participación realizan estas tareas específicas, sino que las tienen que compaginarlas con otras relacionadas (información juvenil, actividades para jóvenes, etc.) o bien de otros ámbitos (deportes, mujer, desarrollo local, empleo, etc.) por lo que en ocasiones el tejido asociativo o los propios técnicos perciben que están desatendiendo a las entidades juveniles.

- ✓ *"Por esa situación no pueden estar en mayor contacto con las asociaciones juveniles".*
- ✓ *"Hay cierto desencanto porque no pueden dinamizar y actuar de manera más acorde a lo que es necesario para los grupos de jóvenes y las asociaciones juveniles".*

4.2. Doble visión de los técnicos y de las entidades juveniles.

A través de la recogida de datos hemos observado que existe una visión parcialmente distanciada de los técnicos sobre las entidades juveniles y los promotores de las mismas, especialmente de las asociaciones juveniles más pequeñas.

Los técnicos suelen mencionar la necesidad de la existencia de un proyecto asociativo, un funcionamiento democrático y participativo y la mayor capacidad de autofinanciación de las organizaciones al margen de las ayudas públicas.

Por su parte los promotores de las asociaciones juveniles muestran su preocupación por las trabas y las exigencias que se les imponen desde las Administraciones Públicas para acceder a subvenciones, trámite que genera un especial contacto con las entidades públicas, aparte de manifestar que los servicios que les prestan no siempre están adaptados a sus necesidades.

Una reflexión inicial parte de que el principal contacto o en el que se produce la mayor diferencia entre la visión de técnicos y jóvenes emprendedores se produce en las cuestiones económicas vía subvenciones, ya que estas son las principales que permiten a los técnicos ejercer una actuación correctiva e incluso coercitiva sobre las entidades juveniles para que se amolden a sus requerimientos[25].

Desde un punto de vista científico, las demandas y expectativas de los técnicos de participación son objetivamente adecuadas pero no tienen en consideración la evidencia empírica de la situación real de las asociaciones. Ya hemos mencionado anteriormente el tradicional problema de la falta de participación. Las organizaciones no institucionalizadas tienen problemas de gestión interna porque no hay jóvenes que tengan motivaciones suficientes para participar altruistamente o asistir a las asambleas, siendo más fácil entroncar el concepto de participación en las asociaciones cuando hablamos del disfrute de servicios o actividades en lo que denominábamos participación de segundo nivel.

Además la carencia de proyecto asociativo es una de las peculiaridades intrínsecamente unidas al nivel de formalidad que se puede pedir a unos jóvenes emprendedores sociales, que dedican su tiempo a una actividad no remunerada y que apenas les deja tiempo para la organización de algunas actividades, todo ello unido a la falta de experiencia en todos los ámbitos de la vida, aspecto que es normal en las personas más jóvenes.

---

[25] En el fondo esta visión de lo que "deberían" hacer las entidades juveniles es una orientación paternalista que nos recuerda al concepto de administrado y no ciudadano-cliente que propugnan corrientes de la Ciencia de la Administración Pública como la Nueva Gestión Pública. Para un mayor estudio de las propuestas de la Nueva Gestión Pública se puede revisar la obra de Blanca Olias titulada *La Nueva Gestión Pública,* Prentice Hall, Madrid, 2001.

DOBLE VISIÓN DE TÉCNICOS Y DIRECTIVOS DE ASOCIACIONES JUVENILES

Técnicos de juventud y participación:

Expectativas:

- Existencia de proyecto asociativo.
- Coherencia entre objetivos y actividades.
- Claridad y correspondencia entre los servicios que se ofrecen y los que realmente existen o prestan.
- Amplia participación en órganos internos.
- Procedimientos de toma de decisiones democráticos.
- Estructura interna definida.
- Cauces de información formal y habitual.
- Profesionalidad.
- Menor dependencia de las ayudas públicas.

Los técnicos esperan que las asociaciones juveniles pequeñas adopten modos de funcionamiento y características de las entidades más institucionalizadas.

Directivos de asociaciones juveniles:

- Apoyo más incondicional.
- Sencillez en los procedimientos.
- Mayor adaptación de los recursos y apoyos.
- No incremento de las cargas.

Planteamientos sobre las expectativas de los técnicos:

- Exceso de exigencia y optimismo sobre la capacidad de las asociaciones juveniles pequeñas.
- No consideración de la realidad personal de los promotores: conocimientos, capacidad, recursos, tiempo, …
- No consideración de la realidad de los miembros de las organizaciones: no implicación, pasividad, participación de segundo nivel.
- Se espera que la realidad se adapte a la teoría de cómo deben ser las organizaciones y no al revés.

Fuente: elaboración propia.

Esta doble visión pone de manifiesto una brecha sobre el concepto de las entidades juveniles. La mayor exigencia entre los técnicos se correspondería más con el deseo de que todas las entidades juveniles estuviesen institucionalizadas y funcionasen como organizaciones profesionalizadas, si esto este fuese así, quizás

deberíamos dejar de hablar de asociaciones juveniles porque difícilmente se va a alcanzar este nivel de formalidad que se solicita. Obviamente, la actuación pública y de los técnicos debe tender al fomento de la participación en todas las vertientes, incluso la interna en el seno de las organizaciones y al perfeccionamiento de las entidades juveniles. No obstante, la reflexión es que los esfuerzos, expectativas y diferencia quizás parten de una orientación que pasa por alto la realidad de las asociaciones juveniles, siendo la propuesta que se realiza desde este estudio en centrar las actuaciones en la detección temprana, tutorización y apoyo en los proyectos asociativos de aquellas personas jóvenes que tengan actitudes de emprendimiento social.

El empeño de la actuación pública en materia de participación juvenil por convertir a las asociaciones juveniles en entidades más formales y serias, puede ser explicación a que durante décadas se hayan llevado a cabo estas políticas sin un éxito rotundo y que en los tiempos actuales todavía no se haya dado con la clave para conseguirlo. Un giro en la finalidad de las áreas de participación juvenil hacia facilitar la labor de los jóvenes emprendedores podría ser bajo esta hipótesis y planteamiento la política pública que realmente contribuyese al desarrollo del asociacionismo juvenil y a la creación de más tejido asociativo.

El requerimiento de proyecto asociativo, mayor formalidad y otra serie de expectativas, las cuáles también tienen su sentido, debería moderarse en función del tipo de organización de la que se trate según el grado de institucionalización y recursos que se les trasladan.

Percepciones de los técnicos:

- ✓ *"Proyecto asociativo … no hay ninguna asociación salvo las que tienen un proyecto general".*
- ✓ *"Es fundamental … las que funcionan son los que tienen un proyecto".*
- ✓ *"Las asociaciones que no tienen esa trayectoria (institucionalizadas) no hacen asambleas porque son muy pocos y van a salto de mata, … y son la mayoría de la asociaciones constituidas".*

Directivos de asociaciones juveniles:

- ✓ *"Las asociaciones mas pequeñitas no tienen por qué (proyecto asociativo), hacen lo que les gusta".*
- ✓ *"Es algo característico de las asociaciones juveniles (no tener proyecto asociativo) … jóvenes como ellos no se plantean que van a hacer dentro de 5 o 10 años …".*

Respecto a la cuestión de la tendencia hacia una mayor autofinanciación se producen las mayores diferencias porque los promotores asociativos, aunque muchos manifiestan haber realizado experiencias alternativas al cobro de cuotas y las subvenciones, tienen serias dificultades en conseguir o idear nuevas alternativas.

Percepciones de los técnicos:

- ✓ *"No deberían gestionarse con dinero público, debería gestionarse con una parte mínima con una cuota de asociado o compaginar con una actividad de asociado…".*
- ✓ *"Habría que acostumbrar a las asociaciones a que no pueden condicionar las actividades a las subvenciones … primero haz algo y luego veremos si hay subvención, pero no al revés …".*
- ✓ *"Los jóvenes pasan de colaborar económicamente … porque no pueden no es la realidad … son capaces de gastarse setenta, ochenta euros en un fin de semana".*
- ✓ *"Lo ideal es que no más del 50% fuesen de subvenciones públicas. Tengo claro que sin la financiación de la administración mueren … lo deseable es que vayan siendo más autónomas…".*
- ✓ *"Tienen que entender que las actividades revierten en ellos, hay que trabajar en el concepto … nos vamos a la manga, que ponga 30 euros cada uno…".*
- ✓ *"Piden que se lo pagues y encima sino se lo pagas no lo hacen …".*
- ✓ *"No por el hecho de que se les vaya a conceder una subvención tiene que hacerse la actividad… la capacidad de autofinanciación debe ser vital en una asociación".*

Directivos de asociaciones juveniles:

- ✓ *"No nos apoyan desde el Ayuntamiento se piensan que vamos a fumar porros y a beber cerveza y eso no es así".*
- ✓ *"Muchas veces tenemos que poner dinero nosotros mismos porque la gente pasa, además cuando les pides la cuota no quieren o no te la dan".*

No obstante, por parte de los técnicos se muestra una actitud comprensible a la realidad del asociacionismo y se entiende la situación de inestabilidad que ocasiona a las organizaciones juveniles la revisión anual de los ingresos en función de las subvenciones recibidas.

- ✓ *"… lo que no puede ser es que tengas la duda de si te subvencionan o no … que te garanticen todos los años un 50% si tu asociación funciona".*
- ✓ *No se han aprobado (la subvención) porque no había partida presupuestaria …. o bien porque no interesa a la administración".*

De hecho, la crítica que se podría realizar a la visión de los técnicos es que pudieran no tener esta consideración de la realidad del asociacionismo juvenil tal y como es, dependiente de las ayudas para la realización de muchas de sus actividades. Cuestión muy diferente en la que entran criterios de tipo técnico completamente legitimados en su actuación, supone la oportunidad y conveniencia de las actuaciones a subvencionar, que en función del tipo de actividad puede ser contraria a la eficiencia pública y al interés general y específico de fomento del asociacionismo juvenil, al margen de que se cumplan los requisitos formales de las convocatorias.

- ✓ *"… habría que apuntar que valoremos más realmente la oportunidad y priorizar… no solo la parte del baremo que se subvenciona porque cumple con los requisitos legales.*

DEBATES QUE SUSCITA LA DOBLE VISIÓN DE TÉCNICOS Y EMPRENDEDORES SOCIALES
Autonomía financiera VS Dependencia de lo público
Visión idílica del asociacionismo VS Adaptación a la realidad
Desplazamiento de la carga administrativa

Fuente: elaboración propia.

Esta doble percepción se visibiliza especialmente con la tramitación administrativa de las subvenciones. Para los jóvenes entrevistados, cualquier papel o trámite que se solicite por muy simplificado que esté, siempre supondrá una barrera que será percibida como problema e impedimento para solicitar las subvenciones. Por el contrario los técnicos de participación juvenil perciben que no son muchos los trámites y carga administrativa que se desplaza a los jóvenes.

Ambas posiciones en este caso están muy delimitadas y contrapuestas y responden, en la generalidad de los casos al planteamiento que cada colectivo según la situación en la que está, adopta por la transferencia de la carga al contrario, por un lado los jóvenes consideran que ya hacen mucho altruistamente como para tener que estar con cargas burocráticas, más aun cuando dar las subvenciones lo consideran "una obligación" de las Administraciones Públicas. Por el contrario los técnicos de participación piensan que las asociaciones deberían ser más conscientes de la especial flexibilidad que se tiene con ellas y de la consideración que existe al ser receptoras de subvenciones.

A este respecto, resulta interesante trascribir de nuevo unos discursos contrapuestos de técnicos y directivos de entidades juveniles sobre la recurrida controversia al respecto de la gestión de las subvenciones y que pone de manifiesto esta doble visión una vez más.

Técnicos de juventud y participación:

- ✓ *"Cómo me han traído una chapuza de proyecto, al menos les exijo que esté toda la documentación administrativa perfecta … a ver si así aprenden a formalizar un poco todo y ser más serios".*

- ✓ *"¿Qué pasa? … que lo que subvencionas no corresponde … no concuerda lo que subvencionas con lo que realmente te justifican … te hacen lo que ellos quieren".*

- ✓ *"Si te subvenciono A ... por qué me justificas B… porque desconocen los mecanismos …".*

Directivos de asociaciones juveniles:

- ✓ *"Muchas veces hay una mentalidad en la Administración ... piensan … <<pues pido otro papel mas>> … ¡Claro! ¡Por que no le cuesta! Y te hacer echar la mañana, y todo compulsado…".*

Efectivamente estas percepciones enfrentadas no se suceden cuando las organizaciones juveniles están profesionalizadas o disponen de recursos suficientes para cumplir con todo lo necesario y deseable en una organización, pero que necesariamente conlleva una amplia disposición de tiempo y recursos económicos.

- ✓ *"Las asociaciones grandes si lo llevan todo bien porque tienen gente que trabaja en ellas todo el tiempo…".*

- ✓ *"Hay quien puede permitirse una asesoría y delega… pero el resto …".*

4.3. ¿Recursos para asociaciones juveniles o asociaciones juveniles para los recursos?

Una cuestión suscitada a través de la investigación realizada es el planteamiento de facilitar un cambio de mentalidad de la actuación pública y administrativa para que existan recursos para asociaciones juveniles y no al contrario. En concreto nos referimos a la necesidad de adaptación de la configuración de los recursos disponibles a las asociaciones en aspectos tales como la tramitación de subvenciones, horarios de los centros, cesión o uso temporal de recursos materiales, etc. siempre que realmente se desee facilitar su trabajo al asociacionismo juvenil e impulsar su actuación.

En la actualidad y de una manera transversal para todos los campos de la actividad pública se están incorporando las cuestiones relativas a la **simplificación y reducción de cargas administrativas**, comunicación telemática (eAdministración) y la necesidad de pensar en el destinatario "a pequeña escala"[26] y no sólo desde el punto de vista de la Administración Pública.

Estos principios que emanan fundamentalmente de la Unión Europea topan especialmente con las rigideces de los ámbitos municipales en los que la disparidad de recursos humanos, materiales y económicos, hacen más difícil su cumplimiento o que se asuman estos principios por los técnicos encargados.

- ✓ *"Lo fácil para ellos es pedir papeles … como no les cuesta".*
- ✓ *"La burocracia … lo fácil que ellos ven pedir papeles y lo difícil que es tener recursos humanos que sepan pedir la subvención".*

En el ámbito de tramitación administrativa más habitual para las entidades juveniles como son las subvenciones, las posibilidades que tienen las Administraciones Públicas de conseguir documentación de otras Administraciones Públicas a través de medios telemáticos debería evitar que las asociaciones juveniles no presentaran más documentos que la solicitud de una subvención y el programa de actividades, ya que prácticamente el resto lo puede solicitar una entidad pública o ya la posee. Otras soluciones planteadas en el marco de ese principio de facilitar la labor *"a pequeña escala"* es que los Ayuntamientos creen un depósito de documentos informal[27] que evite a las asociaciones presentar anualmente la misma documentación[28].

- ✓ *"Parece increíble que en el siglo veintiuno y mas sabiendo que es posible … que no se simplifique…".*

---

[26] Small Business Act.

[27] Adjetivamos deliberadamente ese depósito como *"informal",* ya que la creación de un censo o similares sólo consigue originar nuevas obligaciones como la inscripción y actualización de los datos, salvo que sea la Administración Pública quien lo haga de oficio o asuma la carga de disponer de medios propios para la recopilación de los datos necesarios.

[28] Estatutos, fotocopia del CIF, entre otros.

- ✓ *"Ellos no son conscientes de las barreras … si tu no te fías de las asociaciones que están registradas en el Registro de la Presidencia …".*

- ✓ *"Si hay censos públicos … es cruzar datos a nivel informático".*

Para mayor profundización, llegamos incluso a establecer que las asociaciones juveniles pequeñas, cuyos programas de actividades son más formales que reales, pudiesen presentar el mismo programa de actividades o se permitiese su expresión reducida a un simple formulario de apenas una o dos páginas

- ✓ *"A mi me dice el técnico que tengo que cambiar el programa porque así no es la cosa … pero realmente no queremos hacer nada nuevo".*

- ✓ *"Le metemos un rollo según nos explicaron en el curso de elaboración de proyectos … que si metodología activa y participativa y eso … luego las actividades las organizo yo y ya está".*

- ✓ *"Bastante tenemos con justificarlo todo y encima quieren una memoria bonita y extensa, no que pa qué … ¿para archivarla? … yo tengo que estudiar … me podían dejar en paz".*

En lo que respecta a los recursos e infraestructuras sucede prácticamente lo mismo, aunque se da la paradoja de una mayor facilidad en su obtención o uso cuando son propiedad de una entidad pequeña y existe flexibilidad.

- ✓ *"Se lo pido al concejal y nos deja la llave o el equipo del Ayuntamiento … es como la llave del castillo del pueblo que la pueden pedir los turistas".*

No obstante, es especialmente importante la reflexión sobre el uso de locales de naturaleza pública, ya que un 31,3% de las entidades juveniles afirmaba en la encuesta disponer de espacios en Centros Juveniles y un 62,1% en Centros Locales o Públicos. De ello se deriva la importancia del apoyo público y más aun de los espacios públicos generalistas y no específicos para jóvenes, situación también originada por la necesidad de unos mayores recursos económicos de los Ayuntamientos o de cofinanciación para poner a disposición de los jóvenes Centros Juveniles o Casas de Asociaciones Juveniles propias.

Aun así, la disposición de estos espacios suele tener los mismos problemas de falta de adaptación que citábamos anteriormente y especialmente los relacionados con el horario de uso más adaptado a la realidad laboral de quienes los gestionan que a la de quienes los disfrutan.

- ✓ *"Nos han mandado a la señora más mayor del ayuntamiento a abrir el centro … cuando se pone de baja o se encuentra mal no viene y yo me tengo que buscar la vida".*

- ✓ *"Entre semana a las ocho y media ya no podemos estar en el centro … para que lo quiero entonces".*

- ✓ *"Horario… cuando te puedes reunir que es fin de semana resulta que esta cerrado y cuesta dinero".*
- ✓ *"Cierran los fines de semana, justo cuando mejor nos viene a nosotros para ensayar".*
- ✓ *"Podrían poner una cámara y dejarnos la llave y así sin problemas".*
- ✓ *"El auditorio de Alhama, te lo dejan… pero a la una lo tienes que dejar … y para un concierto….".*
- ✓ *"No faltan sitios, sino que los sitios no están destinados a las actividades de las asociaciones … no los hacen con vista de los que van a organizar cosas ".*

5. Recursos económicos.

En el presente capítulo hacemos un recorrido por las cuestiones relacionadas con los ingresos de las entidades juveniles, analizando la distribución de los mismos según su fuente, el comportamiento y caracterización de las organizaciones respecto a la captación de recursos y la descripción de las situaciones que se originan ante los ingresos de carácter público, cuotas y otras fuentes alternativas.

Antes de iniciar el capítulo, es conveniente mencionar que el 51,3% de las asociaciones encuestadas manifestaban que sus recursos económicos no eran suficientes para el funcionamiento de su entidad y el 47,9% tenían un presupuesto inferior a los 3.000 euros y un 30,2% entre esta cantidad y los 6.000 euros[29], por lo que prácticamente el 78% de las entidades juveniles manejan cantidades relativamente pequeñas a lo largo de un ejercicio.

5.1. Distribución de los ingresos de las entidades juveniles.

El análisis de las fuentes de ingresos de las entidades juveniles nos lleva a hacer mención al análisis de los datos de la encuesta, observando que **una de cada cuatro entidades recibe algún tipo de subvención** (74,9%), mientras que un 12,9% tiene convenios firmados. De hecho, la distribución media de todos los ingresos de las entidades juveniles que se analizaban en la encuesta nos llevaba a establecer que el 49,3% de los mismos procede de las entidades públicas, siendo un 44,1% de subvenciones y un 5,2% de convenios y quedando el resto repartido entre cuotas, donaciones y actividades económicas, de ahí la importancia de la actuación pública en la materia.

Respecto a los ingresos distintos a las fuentes públicas, la distribución media de las entidades arrojaba que 24 % de los ingresos proceden de cuotas de asociados, el 12,9% de cuotas de actividades, un 7,4% de donaciones y un 6,4% de actividades económicas, correspondiendo el resto a subvenciones y convenios.

Esto vuelve a reiterar que los ingresos están muy fragmentados según la fuente cuando nos referimos a recursos que no proceden de la Administración Pública. Aparte otros datos nos muestran que sólo el 63,4% de las asociaciones tienen ingresos por cuotas de asociados, bien porque no hayan establecido las mismas o simplemente porque no se gestiona su cobro. Un 23,6% de las organizaciones realizan actividades económicas y un 31,3% reciben donaciones.

Estas dos últimas fuentes de ingresos son las generadoras de las mayores incógnitas para los responsables de entidades juveniles. La complejidad del régimen fiscal, contable y tributario de las asociaciones incorpora al ámbito de la incertidumbre cualquier actividad económica, la cual sólo puede ser despejada a través de un asesoramiento que ocasiona gastos si se contrata y que efectivamente da lugar a la presentación de declaraciones y el cumplimiento de obligaciones que los jóvenes no

[29] Estos datos están referidos al ejercicio económico de 2008 según la encuesta a AA.JJ.

están dispuestos a asumir por el coste en tiempo, por lo que produce un efecto desmotivador.

Una realidad paralela es la realización de actividades económicas libremente sin llevar ningún tipo de registro contable o consideración de carácter fiscal o tributario por mero desconocimiento o despreocupación. De hecho, el 76,4% de las entidades juveniles encuestadas afirmaba llevar al día sus libros de cuentas y contabilidad, mientras que un 13% directamente reconocía no llevar ningún tipo de control y un 10,7% parcialmente[30].

En este 76,4% de entidades que si llevan los libros de contabilidad y cuentas, cabe hacer la previsión de que este concepto de llevar al día la contabilidad y cuentas se reduce a apuntar en una libreta los ingresos y gastos, sin que se lleve una contabilidad ajustada a la normativa vigente.

- ✓ *"Si, si, lo llevamos bien … yo lo apunto todo en un libro de cuentas … meto los tickets y apunto todo, aunque hay cosas que no me dan recibo, pero las apunto.*

En lo referente a las donaciones el problema surge en captar a los benefactores de las mismas, máxime cuando son entidades juveniles cuya finalidad no está asociada a valores protegidos o puestos en valor socialmente como la caridad, el apoyo a enfermos y similares.

[30] Segmentando los resultados en función de la tipología de las entidades juveniles, el panorama entre las asociaciones juveniles propiamente dichas se agudiza con un 66,1% que afirma llevarlo al día, un 15,7% que no lo hace y un 8,4 % que afirma llevarlo parcialmente al día.

5.2. Situación respecto a los recursos económicos públicos.

Hemos observado la importancia de las aportaciones públicas, las cuáles se materializan principalmente a través de convenios y subvenciones, aunque existen otros métodos indirectos como la asunción de gastos mediante la presentación de facturas que abona directamente la Administración Pública[31] o la compra de servicios/productos a las entidades juveniles[32].

Modos de colaboración económica
• Subvenciones • Convenios • Indirecta: asunción de gastos / compra de productos o servicios. *Fuente: elaboración propia.*

a. Tipología de organizaciones ante la captación de recursos públicos.

La realidad de la obtención de fondos entre entidades juveniles es similar a la que sucede en general con la existencia de distintas modalidades de recursos, existiendo una amplia asimetría entre organizaciones que apenas reciben fondos y las que mantienen una posición privilegiada en su reparto.

- ✓ *"Hay expertos captadores de subvenciones de todos los sitios, algunos lo hacen porque necesitan el dinero para financiar sus actividades y otros porque tienen que mantener a su plantilla de personal".*
- ✓ *"Unos son más listos y otros lo son menos".*

Esta reflexión suscita de nuevo la distinción entre las entidades juveniles institucionalizadas o no. Las primeras suelen tener más antigüedad y plantilla y mayores necesidades de financiación, buscando maximizar las posibilidades de

[31] Esta fórmula es la menos habitual y su materialización es de dudosa adaptación a la normativa en la materia. No obstante es la idónea en cuanto a tramitación y rapidez para las asociaciones juveniles pequeñas cuando deben afrontar un pequeño gasto, ya que permite conseguir la ayuda de manera indirecta sin necesidad de afrontar ningún tipo de burocracia. Cuestión al margen es la adaptación de esta fórmula a la concurrencia competitiva y las posibilidades de uso de esta fórmula como medio de favorecer a organizaciones específicas.

[32] Con ello nos referimos al abono de un precio por un producto o servicio realizado por una entidad juvenil. En puridad hablaríamos de un ingreso que tiene su naturaleza en una actividad económica, aunque si la adquisición del producto o servicio se realiza con la misma finalidad que una subvención, podríamos considerarlo otro método de colaboración económica, independientemente de la clasificación jurídica formal que pueda tener.

captación de recursos con el añadido de la experiencia y de un mayor conocimiento de la ubicación de los mismos. Por el contrario, las asociaciones juveniles poco institucionalizadas, suelen tener menos experiencia y sus necesidades se derivan de las actividades que desean realizar a corto plazo.

SITUACIONES ANTE LOS RECURSOS PÚBLICOS	
Entidades juveniles institucionalizadas	**Entidades juveniles no institucionalizadas**
• Mayor presencia de los convenios. • Acceso habitual a subvenciones. La mayoría solicita subvenciones. • Mayor dotación de los recursos económicos públicos obtenidos. • Obtención de recursos de entidades públicas que tienen relación sectorial o transversalmente con su actuación. • Mayor tendencia a que las actividades sean necesarias para la obtención de la financiación que permita sostener la estructura.	• Poca o inexistente presencia de convenios. • Diferente grado de acceso a subvenciones. Algunas no solicitan. • Dotación modesta de los recursos económicos públicos obtenidos. • Tendencia a centrarse en fuentes de recursos del ámbito de juventud. • La financiación es necesaria para la financiación de actividades.

Fuente: elaboración propia.

Esta realidad nos lleva al establecimiento de tres tipos de organizaciones en función de la captación de recursos, encontrando lo que denominaríamos entidades de captación y subsistencia, organizaciones de condicionamiento de actividades y asociaciones libres.

- **Entidades de captación y subsistencia.** Buscan fondos a través de todas las fórmulas posibles (convenios, subvenciones, etc.) en todos los departamentos sean o no de juventud de una misma Administración Pública y a su vez, en los diferentes niveles de Administración (Ayuntamientos, Comunidad, Estado, Proyectos Europeos, etc.). En esta tipología entra fundamentalmente el tipo de organización en la que es necesaria la entrada constante de fondos para permitir el sostenimiento de la organización. Las entidades de autoempleo también se encuadrarían en este tipo, ya que aun iniciando su actividad como una organización sin estructura, la finalidad de la organización de mantener una plantilla lleva necesariamente hacia esta situación de captación permanente de fondos.

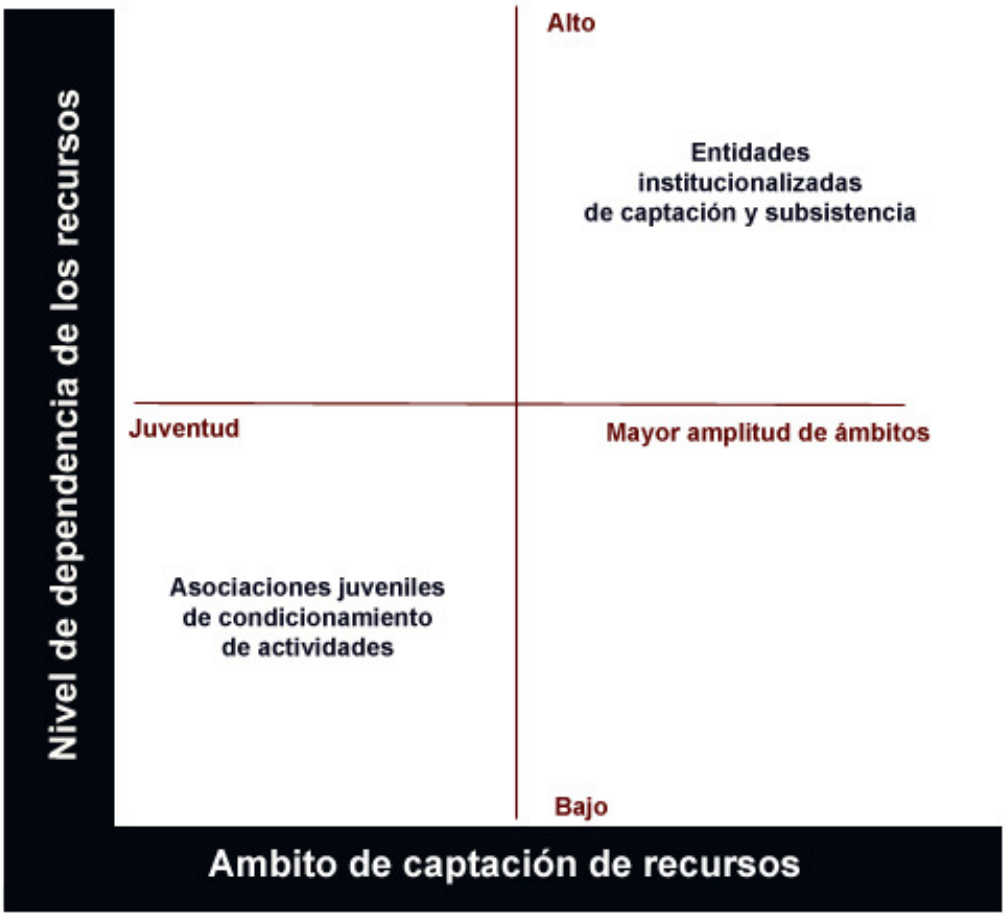
- **Organizaciones de condicionamiento de actividades.** Se corresponden más con las organizaciones propiamente juveniles sin estructura y realizan sus actividades en función de la financiación obtenida a través de convenios, subvenciones o asunción de facturas de gasto directamente por la Administración Pública.

- **Asociaciones libres.** Son aquellas que no precisan de dinero público para la realización de sus actividades, principalmente por la capacidad de autofinanciación de las mismas a través de cuotas de participación, la realización de actividades económicas o simplemente porque no ejecutan actividades y por tanto las necesidades financieras son mínimas. También se englobarían en esta clasificación aquellas entidades que no precisan de fondos porque su actividad se basa en la reunión o trabajo personal de sus asociados.

TIPOLOGÍA DE ENTIDADES JUVENILES SEGÚN SU POSICIÓN ANTE LA CAPTACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS
Entidades de captación y subsistencia: ▪ Captan recursos de todos aquellos ámbitos sectoriales y niveles de administración a los que tienen acceso. ▪ Abundan las entidades institucionalizadas con necesidad de financiación de su estructura. **Entidades de condicionamiento de actividades:** ▪ Captan recursos de los ámbitos públicos de juventud. ▪ Se corresponden principalmente con entidades juveniles pequeñas que condicionan parte o la totalidad de sus actividades a la obtención de subvenciones. **Asociaciones libres:** ▪ No captan recursos, aceptan los ofrecimientos. ▪ Son entidades más informales o cuya finalidad no precisa de actividades costosas.

Fuente: elaboración propia.

CARACTERIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN LA RELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE DEPENDENCIA ECONÓMICA CON LA AMPLITUD DE LA CAPTACIÓN DE LOS RECURSOS



Fuente: elaboración propia.

b. Criterios de asignación de subvenciones.

Respecto a los criterios de asignación de las subvenciones a programas de actividades de entidades juveniles que se convocan a través de concurrencia competitiva, hemos observado aparte de lo descrito en capítulos anteriores existe un excesivo formalismo en el reparto de subvenciones. Si bien no se puede generalizar al respecto, el establecimiento de criterios formales y rígidos de carácter incrementalista, bajo la convicción de fomentar la participación en sí misma y no la calidad e interés de los programas de actividades, hacen que no existan unos indicadores claros sobre las que desde el punto de vista del interés público deban subvencionarse.

- ✓ *"El problema es que se subvenciona la participación por sí misma … porque entra dentro de esa convocatoria".*

Al margen de estas consideraciones, algunos entrevistados manifiestan que siguen existiendo factores de conveniencia para otorgar subvenciones a las organizaciones al margen de sus proyectos, más aun cuando las asociaciones juveniles por su modo de funcionamiento que hemos mencionado anteriormente presentan proyectos de actividades opacos o estandarizados al margen de lo que realmente se haga después, lo que dificulta las valoraciones técnicas y obliga a algunos técnicos a establecer criterios de valoración flexibles o muy benevolentes.

- ✓ *"Los programas de actividades son todos los años los mismos o similares, cogen el mismo modelo, les cambian el año … y eso es lo que presentan".*

- ✓ *"Los propios técnicos son conscientes de la realidad juvenil y por eso se permiten prácticas … ".*

Entre estos factores de conveniencia observamos los intereses de carácter político, bien por la preferencia respecto a algunas entidades, por la visibilidad y rentabilidad social de su actuación o por las consecuencias de no otorgarlas:

- ✓ *"(conviene) porque llegan mucho más allá de donde llegan las Administraciones publicas con su ejercito de voluntarios…".*

- ✓ *"¿Cómo no le vas a dar a estos o a aquellos la subvención?".*

- ✓ *"Si no les damos la subvención aun a sabiendas de que no van a hacer las actividades tal y como aparecen en el proyectos la asociación no hará nada".*

- ✓ *"Se que luego hay un plus político que va a tirar más hacia una u otra organización… aunque intentamos hacer una valoración más objetiva".*

- ✓ *"Con nosotros sí convenia el Ayuntamiento o la concejalía ¿por qué? porque movemos trescientos jóvenes".*

c. Problemas de financiación actuales y futuros.

Uno de los problemas actuales de los ingresos procedentes del ámbito público es el trascurso del tiempo desde que se conceden hasta que se ingresan

efectivamente. Es cierto que algunas convocatorias prevén en cobro anticipado de las mismas, pero en otras ocasiones el plazo de cobro es independiente o bien se supedita a la justificación documental.

Las mayoría de las asociaciones están acostumbradas a afrontar ese problema endémico del desajuste entre la concesión de las subvenciones y el cobro de las mismas, lo que les lleva a la dotación de fondos propios, aportaciones individuales, la no realización de las actividades mientras no se cobren las subvenciones o la búsqueda de alternativas de financiación.

- ✓ *"La subvención de 2008 la hemos recibido en 2009… nosotros hemos recurrido a nuestro propio dinero … es como un préstamo".*
- ✓ *"Las cosas que contratamos las pagamos cuando nos pagan o hacemos la actividad sólo cuando nos han pagado".*
- ✓ *"Nosotros tenemos un pequeño fondo … nosotros pagamos 30 euros por grupo".*
- ✓ *"Me gusta empezar el año teniendo el presupuesto para asegurarnos el presupuesto".*
- ✓ *"Algunas asociaciones consiguen facturas de más para guardarse un fondo ... se justifica de más".*

Planteando un escenario de reducción de las cuantías económicas para las subvenciones, las asociaciones más pequeñas que acorde a su tamaño no disponen de un alto presupuesto ni plantilla, plantean que no supondrá un excesivo problema, mientras que por el contrario para las asociaciones más institucionalizadas puede suponer la necesidad de reducir estructura y personal.

- ✓ *"Si eso pasa pondremos dinero de nuestro bolsillo".*
- ✓ *"Eso ya ocurre, las asociaciones son muy imaginativas … nos gastamos 6000 euros y apenas recibimos mil trescientos euros de subvenciones".*

Otro de los problemas que cabe citar en este apartado es el condicionamiento de la recepción de los fondos derivados de las subvenciones al cumplimiento de las obligaciones de justificación, extremo que puede parecer obvio, pero que origina problemas imprevistos por la necesidad de cuadrar contablemente todos los gastos y documentar minuciosamente los gastos, siendo una tarea que muchos jóvenes directivos de asociaciones desconocen o les supone un gran trabajo[33].

- ✓ *"No nos hacen seguimiento … teníamos un problema porque una subvención no nos llegaba y sí nos la habían dado … cuando fuimos resulta que había un problema con la justificación del año anterior …"*

---

[33] No obstante, según la encuesta a las AA.JJ. la justificación de subvenciones y convenios es la obligación formal que arroja con diferencia uno de los mayores porcentajes de asociaciones que manifiestan llevarla al día (91,1%). El 7,3% restante manifiesta su cumplimiento de manera parcial y un 0,7% no lo tiene pendiente.

5.3. Cuotas de asociados y actividades.

La problemática de las cuotas de asociados tiene mucho que ver con el nivel de participación e implicación. La primera reflexión surge de la **modesta disponibilidad económica** de los propios jóvenes que, salvo aquellos que trabajan, dependen de las aportaciones familiares para sus propios gastos y éstas suelen ser reducidas.

- ✓ *"Tu no le puedes pedir a un chaval que pague cuota".*

Aparte está la consideración de la falta de participación e implicación por lo que la imposición obligatoria de una cuota genera el "temor" en los directivos de las entidades juveniles de la **desmotivación** de algunos jóvenes implicados en la asociación.

- ✓ *"Si ya cuesta que participen … encima hacerles pagar".*

Otro factor tiene relación con la **carga de gestión** del cobro de las cuotas, ya que supone tener una relación de socios actualizada que no siempre se posee y un chequeo periódico de la situación de los cobros. La sistematización de la información y del procedimiento de cobros a través de las entidades financieras es algo que se desconoce por parte de muchas asociaciones juveniles o bien conociéndose, las labores de actualización y recopilación de datos iniciales (código cuenta cliente, etc.) conllevan un amplio trabajo que no se asume. Obviamente en las organizaciones más institucionalizadas no se suceden estas trabas, por disponer de medios y mayor formalización que permiten estos procesos más fácilmente.

- ✓ *"Creo que si te lo hace el banco te cobran comisiones, pero el problema es que tengo que pedirles la cuenta a todos".*

- ✓ *"Lo de cobrar la cuota es un problema porque hay que hacerlo todos los años y quedar con la gente … hay asociaciones que lo hacen por el banco pero hay que tener un programa del banco y conseguir los números de cuenta y todo eso … te cobran una comisión y la cuota se queda en nada".*

Por último y en relación con la carga de gestión, el condicionamiento a la posesión de unas cuotas reducidas hace que la balanza entre el coste y el beneficio lleve a no cobrar las cuotas y establecer una flexibilidad total al respecto.

- ✓ *"Lo tenemos más o menos al día".*

- ✓ *"Tres euros al mes, treinta euros al año".*

CONDICIONANTES DE LAS CUOTAS DE ASOCIADOS
• Modesta disponibilidad económica. • Concepción desmotivadora de las cuotas en la implicación con la asociación. • Carga de gestión del cobro de cuotas. • Coste/beneficio del importe de las cuotas. *Fuente: elaboración propia.*

En cuanto a las cuotas por actividades, recordamos que suponen el 12,9% de los ingresos medios de las entidades juveniles. Con las cuotas de actividades la situación de retraimiento de la participación se produce con menor intensidad, ya que según las percepciones recabadas se asumen mejor por recibir una contraprestación al abonarlas. De hecho, tanto el importe de la cuota como la aceptación de la misma dependen del tipo de actividad y el atractivo que tenga la misma, aunque siguen suponiendo un porcentaje reducido del montante total de los ingresos.

5.4. Alternativas a los ingresos públicos y las cuotas.

En lo que respecta a las alternativas a los ingresos públicos y las cuotas, encontramos fórmulas tradicionales como la captación de donaciones, actividades económicas y búsqueda de patrocinios a través de las obras sociales de entidades financieras y las aportaciones de empresas.

No obstante y según la encuesta, las donaciones apenas alcanzan el 7,4% de los ingresos medios de las entidades juveniles, mientras que las actividades económicas se reducen al 6,4%, por lo que estas alternativas aun precisan de un desarrollo amplio para ser el motor de la subsistencia de las organizaciones.

En lo que respecta al tipo de actividades económicas que se realizan, las más habituales son la realización de ferias, fiestas y conciertos, trabajos y prestación de servicios, la comercialización de productos y el recurso a participaciones de lotería y sorteos.

- ✓ *"Una buena solución seria buscar patrocinadores … al principio cuando no llegábamos a las subvenciones utilizábamos la venta de papeletas…".*
- ✓ *"En nuestra asociación hacemos diversas manualidades, seria venderlos a precios muy baratillos".*
- ✓ *"Además de los conciertos, hacer cursos y cobrar una cuota mínima de 5 euros".*

Esta realidad de la baja contribución al presupuesto de ingresos de las actividades alternativas a las cuotas y la financiación pública, nos llevaría a esgrimir un argumento contrario a la reducción de las aportaciones públicas por los motivos que se expresan a continuación:

- En primer lugar porque las alternativas existentes son reducidas y las que mayores visos de rentabilidad pueden esperar, pasan por actividades económicas basadas en la comercialización de productos y/o prestación de servicios, por lo que se estaría originando una desnaturalización del modelo de las entidades juveniles, para terminar convirtiéndolas en pequeñas empresas que además, en caso de éxito, podrían tender a mutarse en organizaciones de autoempleo como ya sucede con otras experiencias, todo ello sin referirnos a la situación de competencia desleal respecto a las empresas privadas.

- En segundo lugar, porque la otra alternativa puede ser la realización de actividades con un mero fin recaudatorio a través de cuotas, de manera que se estaría auspiciando la organización de las mismas sin atender necesariamente a los objetivos de las entidades juveniles y provocando el aumento de usuarios-contribuyentes mediante estas actividades.

No obstante, si las acciones que busquen la obtención de ingresos para la organización se realizan de manera puntual y/o itinerante, se podría guardar el espíritu de altruismo deseable sobre las entidades juveniles, considerando además el trato favorable de las Administraciones Públicas que suelen tener las organizaciones de

jóvenes precisamente por su carácter, de manera que se buscasen soluciones y actividades alternativas para que las mismas obtuviesen fondos con la complicidad de las entidades públicas, sin que finalmente éstas tuviesen que aportarlos.

- ✓ *"Si hay un concierto o algo le pedimos al ayuntamiento poner la barra".*

Aparte, quedan las propuestas que abarcan la reducción de la necesidad de ingresos por la reducción de costes gracias a la cooperación entre asociaciones, aunque ésta tiene algunas limitaciones tal y como se verá en capítulos posteriores.

- ✓ *"Tener un banco de recursos compartido, hay recursos que compramos todos por separado y que utilizamos muy puntualmente …".*

6. Recursos humanos, materiales e infraestructuras

En este capítulo se tratan conjuntamente los temas relativos a los recursos humanos, materiales e infraestructuras de las entidades juveniles. Como reflexión inicial cabe mencionar que los recursos materiales e infraestructuras una de las cuestiones principalmente demandadas por las entidades juveniles junto con las de índole económica que se analizaron en el capítulo anterior.

6.1. Recursos humanos.

Como punto de partida sobre los recursos humanos mencionaremos que el 21,3% de las entidades juveniles cree que no dispone de recursos humanos suficientes y un 28,9% que sólo dispone a veces de los que necesita.

La contratación de recursos humanos en una organización supone un salto cualitativo en lo que respecta a la misma porque es el primer paso para su profesionalización e institucionalización, además de generar una dependencia económica para el mantenimiento de los puestos de trabajo[34].

No todas las organizaciones y entidades juveniles tiene capacidad económica para realizar contrataciones y además es relativa la imposibilidad de asumir el trabajo por los directivos cuando estamos hablando de una asociación juvenil pequeña, considerando además que la formación suple muchas necesidades de personal.

Para mayor ahondamiento, otra de las cuestiones que suscita la contratación de personal en el asociacionismo juvenil puede ser precisamente la pérdida de potencialidades para que el funcionamiento de dicha organización ayude y contribuya a crear perfiles de emprendedores sociales.

- ✓ *"Contratar una persona sale muy caro … solo pueden contratar si tienen un convenio …. algo estable … difícil".*
- ✓ *"Es un tanto por cien muy pequeño de asociaciones que tengan tal cantidad de trabajo … requieran una persona …".*
- ✓ *"No es una solución contratar… me parece mucho más operativo la formación".*
- ✓ "Si son una asociación de cinco personas con veinte socios no hacen falta profesionalizarse".

Además una entidad juvenil que incorpore personal, siempre que se realice una planificación adecuada y el puesto lo requiera, precisa tener una ubicación permanente y cubrir una serie de gastos ocasionados por la tenencia de los medios

[34] No obstante existen otras posibilidades como la contratación por horas, la colaboración de *freelances* o de empresas de servicios para llevar las tareas básicas de administración.

mínimos que hoy en día son necesarios para el desarrollo de cualquier trabajo: ordenador, impresora, conexión a internet y teléfono.

Al margen de las consideraciones expuestas, en la práctica sólo el 13,5% de las asociaciones encuestadas manifiesta tener personal contratado, siendo temporal en el 59,2% de los casos y a jornada completa en el 64,4%.

Además los empleados de entidades juveniles cuyos puestos se corresponden a labores administrativas (11%) y de gestión del funcionamiento interno y habitual de la entidad es reducido en comparación con las profesiones tituladas (42,2%) que están relacionadas con la prestación de servicios o realización de actividades sobre todo en los ámbitos y finalidades asistenciales y/o sociales.

PRINCIPALES IDEAS RESPECTO A RECURSOS HUMANOS

Debates:

- Primer paso para la institucionalización de una organización.
- Análisis de la oportunidad de la necesidad de personal.
- Alternativas a la contratación de personal: cooperación, formación, etc.
- Posible contribución contraria a la finalidad de asociacionismo juvenil de desarrollo de los jóvenes.

Requerimientos:

- Necesidades de financiación estable para costear los puestos de trabajo
- Condicionantes previos: existencia de una ubicación física y los medios materiales mínimos (ordenador, Internet, etc.).

Realidad: sólo el 13,5% de las entidades juveniles posee personal contratado.

Fuente: elaboración propia.

6.2. Recursos materiales

Antes de entrar sobre los recursos materiales, exponemos los datos de la encuesta a las entidades juveniles cuyo 39,4% manifiesta que los que posee no son suficientes y un 23,8% que lo son a veces.

Los recursos materiales más habituales que poseen las entidades juveniles son ordenadores convencionales (42,1%) y portátiles (25,3%), así como impresora (43,6%). El resto de materiales que se analizaban en la encuesta (cámaras de fotos, DVD, equipos de música, entre otros) reflejan porcentajes por debajo del 40% de la asociaciones, por lo que se destaca una amplia carencia que en la mayoría de los casos es suplida con el uso de materiales propios o personales.

Ésta última es una de las características intrínsecas del asociacionismo juvenil, mucho más pronunciada cuando hablamos de organizaciones no institucionalizadas, en la que no se diferencia el ámbito organizacional del personal y los jóvenes realizan aportaciones personales que difuminan esta distinción[35].

Volviendo a la cuestión central de los recursos materiales, sigue siendo una de las demandas permanentes por parte del asociacionismo juvenil. En los centros juveniles es habitual la cesión temporal de material o permitir su uso en las instalaciones, aunque no se satisface así las necesidades de las organizaciones y menos aún de aquellas cuya ubicación no está en el mismo centro o lugar que permite ese uso cedido, ya que obliga a desplazarse para su utilización o recogida y devolución.

Las propias entidades juveniles son conscientes de que muchos recursos no son rentables si consideramos el coste y nivel de uso que se va a dar a los mismos, por lo que consideran adecuada la creación de bancos de recursos o intensificar los sistemas de préstamo entre asociaciones.

- ✓ *"En la red falta un banco de recursos en la web …".*

Estos recursos a los que nos referimos son principalmente aquellos cuyo uso no es continuado a lo largo del tiempo y que se utilizan solamente en momentos puntuales como cañones de video, equipos de música de alta potencia, entre otros.

[35] Esta mezcla de ámbitos en las organizaciones son un preludio de las situaciones habituales en la que se origina un sentimiento de propiedad de las organizaciones por parte de los directivos, las cuáles se analizan en otros capítulos de este estudio.

6.3. Espacios e infraestructuras.

Según la encuesta, el 74,6% de las entidades juveniles dispone de uno o varios locales para la realización de sus actividades. De ellas, la tipología de local/es que utilizan es un Centro Juvenil para un 31,2%, cedidas en un Centro Social o público para el 62,1% o por particulares en un 26,5%, propias para el 18,2% y alquiladas para el 24%[36].

De estos datos observamos la amplia importancia de los espacios públicos para la vida de las entidades juveniles, aunque ello no significa necesariamente que exista un alto grado de aceptación o satisfacción con el tipo de uso que se permite hacer de los mismos, siendo una de las constantes de sus directivos la necesidad de una mayor adaptación a la dinámica juvenil.

Los motivos de estas demandas son principalmente los siguientes:

- Horarios y días de apertura no adecuados a población joven.
  - ✓ *"Tenemos local, pero no cuando queremos".*
- Imposibilidad de realizar actividades determinadas (música, conciertos, fiestas …).
  - ✓ *"Nos falta sitio (se refiere a grupos de música)".*
- Incomodidad por la preferencia a otros colectivos cuando no son centros específicamente para entidades juveniles.
  - ✓ *"Si estas en un centro no juvenil siempre estás de prestado".*
- Ubicación no adecuada a las necesidades de las organizaciones.
  - ✓ *"La mala ubicación que tenemos para realizar las actividades".*
- Burocracia para su solicitud y uso.
  - ✓ *"Espacios donde desarrollar actividades … te ponen muchos problemas desde las administraciones".*

La mayoría de las causas de insatisfacción con los espacios públicos disponibles emanan de necesidad de realización de actividades en instalaciones adecuadas al tipo de actividad a celebrar, sin que existan restricciones a priori respecto a horarios, condiciones ambientales (ruido) y otras que son consecuencia de sobrepasar la mera utilización como oficina o lugar de reunión.

---

[36] Recordamos que estos datos proceden de una pregunta de respuesta múltiple, por lo que son acumulables las situaciones en las diferentes categorías que se expresan.

Respecto al 25,4% de las entidades que manifestaban **no disponer de locales**, las mismas están condicionadas por su ámbito geográfico de implantación en el que existen pocos espacios, los que hay son específicos para otros colectivos o simplemente desconocen las posibilidades por inexperiencia.

- ✓ *"Te encuentras en todos los municipios … pero todos esos espacios públicos que existen … propongo que sean intergeneracionales, para todos los públicos … te encuentras que están infrautilizados ….".*
- ✓ *"Poder utilizar otros tipos de centros … centros de mayores … de la mujer…".*
- ✓ *"Las asociaciones desconocen los recursos".*

Sin embargo, un tratamiento diferente requiere el **desconocimiento** de las entidades sobre los recursos disponibles, tanto para las asociaciones juveniles en particular como para cualquier colectivo ciudadano. Los problemas de desconocimiento suelen surgir en las organizaciones cuyos directivos son más jóvenes o asociaciones recién creadas que no tienen contacto con los cauces habituales de apoyo a la participación en instancias municipales.

Este desconocimiento puede solventarse a través de propuestas como directorios de espacios públicos y el propio desarrollo de los directivos mediante la formación o del devenir asociativo, por lo que adquieren una mayor importancia las actividades de encuentro entre organizaciones en las que existe contacto e intercambio de experiencias e información de primera mano sobre los recursos disponibles.

- ✓ *"… si hubiera un directorio de espacios públicos".*
- ✓ *"A lo mejor dejándonos un local…yo no se ni donde está la concejalía".*

Desde otro punto de vista no podemos cerrar este apartado sin mencionar antes que existen **restricciones presupuestarias** por parte de las Administraciones Públicas para poner a disposición de la ciudadanía centros públicos en general y juveniles en particular, por lo que adquieren mayor fuerza los argumentos y propuestas de flexibilidad y uso intergeneracional de los espacios disponibles.

- ✓ *"… pero también las asociaciones demandan espacio, infraestructuras, locales de ensayo …".*
- ✓ *"si todas las asociaciones demandasen un espacio propio tendríamos un local de 50 plantas".*

PRINCIPALES PROPUESTAS RESPECTO A ESPACIOS
• Uso polivalente intergeneracional de los espacios destinados a colectivos distintos de los jóvenes (mayores, etc.). • Mayor adaptación a horarios y días de apertura jóvenes de los centros. • Elaboración de un catálogo regional de espacios susceptibles de uso por las entidades juveniles según tipo de uso. *Fuente: elaboración propia.*

7. Déficit democrático y comunicación interna

Una de las consecuencias de la falta de implicación e iniciativa por parte de los miembros de muchas organizaciones es que se tiende por ello a la existencia de un déficit democrático en el funcionamiento de sus órganos de gobierno y una atenuación de los esfuerzos de comunicación interna, aunque hay que matizar que esta problemática se sucede sobre todo en las organizaciones poco institucionalizadas y/o pequeñas en las que hay una tendencia mayor a la informalidad en su modo de funcionamiento.

7.1. Déficit democrático.

El déficit democrático es uno de los principales aspectos señalados por los técnicos como problemas del asociacionismo juvenil y es reconocido como tal por los directivos de las entidades de reducido tamaño, achacando esta situación a ser un producto fruto de la falta de implicación de los jóvenes en las organizaciones y a no poder gestionar todos los mecanismos de transparencia por falta de recursos humanos.

- ✓ *"Reuniones hacemos las justas, somos cincuenta y luego resulta que viene uno".*

Para tener un indicador democrático del funcionamiento de las entidades juveniles, vamos a utilizar la visión formal de **Reverte** (2004:179)[37], quien sintetiza los criterios de funcionamiento democrático que establece la Ley de Asociaciones desde un punto de vista jurídico en cuatro aspectos que trascribimos literalmente:

- **Participación activa:** en las actividades y órganos de gobierno, derecho a voto y de asistencia a Asambleas
- **De información:** sobre los órganos de gobierno, el estado de cuentas y el desarrollo de las actividades de la asociación.
- **Garantías disciplinarias:** a ser oído con carácter previo, a ser informado de los hechos, y la sanción siempre tiene que ser motivada.
- **Derecho a impugnar los acuerdos** de los órganos de la asociación que estime contrarios a la Ley o a los Estatutos.

El cumplimiento de estos indicadores es sencillo si tenemos en cuenta que las asociaciones son las primeras que buscan participantes para sus actividades y para gestión. Las garantías disciplinarias y el derecho a impugnar acuerdos suelen existir en el papel, pero no se ponen en marcha simplemente porque no se ejercen o no se utilizan los mecanismos disciplinarios. La cuestión de la información, es el aspecto más susceptible de originar problemas porque requiere cierto esfuerzo y es un punto débil de las entidades juveniles.

---

[37] Reverte, Francisco Manuel, La nueva Ley reguladora del Derecho de Asociación y su incidencia sobre las Asociaciones Juveniles, Ayuntamiento de Murcia, 2004.

Siguiendo esta perspectiva desde un punto de vista formal, el incumplimiento de los estatutos puede ser un indicador del déficit democrático que englobe a los descritos por Reverte, aunque bien es cierto que una organización puede profundizar en una mayor calidad democrática que otras entidades cuya actuación se ajuste más a los estatutos de manera formal pero no real. Esta reflexión la realizamos ofreciendo al mismo tiempo los principales datos de la encuesta sobre el cumplimiento con las obligaciones estatutarias, según la cual sólo el 33,5% de las asociaciones manifiesta cumplirlas exactamente, mientras que el 51,3% lo hace normalmente, quedando el resto en un cumplimiento informal (12,5%) o nulo (2,7%).

Objetivamente se puede llegar a empatizar parcialmente con los directivos de asociaciones juveniles pequeñas, que por razones de economía de tiempo y esfuerzo cuando no existe implicación en la gestión, establezcan resistencias por parte de sus directivos en convocar reuniones que terminan siendo bien una mera puesta en escena porque no asisten asociados o simplemente sesiones informativas o consultivas respecto a las líneas de trabajo a desarrollar, para que posteriormente la carga de trabajo de la ejecución de las decisiones sólo recaiga en los directivos y no en todos los que deciden.

- ✓ *"Si vienen a las reuniones decido con ellos, pero luego a la hora de sentarnos a trabajar no viene nadie y si resulta que por cualquier motivo no se puede realizar la actividad o hay que cambiarla tendría que reunirlos otra vez y me ocasiona estar bloqueado".*

- ✓ *"Hay muchas asociaciones que nadie quiere … el asumir la responsabilidad … ¡uyy! que me va a tocar a mi ir a Murcia a llevar este papel …".*

Ante esta descripción de la realidad, los resultados de la encuesta ofrecen un panorama alentador que difiere de la situación descrita con una frecuencia de reuniones informativas con asociados de una periodicidad igual o inferior a la trimestral[38] para el 59,1% de las entidades, aunque existe un 1,8% que no se reúne con sus integrantes y el 21,6% que lo hace bajo la categoría indeterminada "cuando se realizan las actividades o asambleas", quedando el resto con una frecuencia semestral o anual. No obstante, estos datos hay que interpretarlos en el contexto de los que puedan entender las propias entidades encuestadas por reuniones informativas con asociados y la consideración que tengan de ellas[39].

Los técnicos de juventud señalan algunas situaciones que ocurren en el ámbito de las asociaciones juveniles al proliferar la personalización y la instrumentalización de las entidades por sus directivos. Desembocar en estas situaciones cuando la participación es prácticamente nula no nos debería ocasionar mayor preocupación más allá de la correspondiente a la falta de participación, aunque un aspecto diferente es que se caiga en alguno de los modos de instrumentalización del asociacionismo juvenil desnaturalizando el modelo por cuestiones económicas, políticas o corporativas.

---

[38] El 16,6% las celebra semanalmente, el 24,7% mensualmente y el 17,8% trimestralmente.

[39] La matización es importante porque la realización de reuniones no implica que asistan los asociados o bien la mera realización de sesiones con la directiva ya lo consideran dentro de esa categoría.

- ✓ *"Hay muchas asociaciones que son la camarilla de siempre".*

De hecho, este aspecto también es valorado por los técnicos en lo que respecta a las subvenciones, ya que el concepto generalizado que tienen sobre los proyectos a subvencionar suponen que los mismos hayan pasado por los cauces formales de una asociación juvenil, es decir, que realmente estén consensuados y aprobados con cierta legitimidad por la asociación y no en solitario por uno o varios de sus gestores.

- ✓ *"Previamente debería … se supone que ha presentado un proyecto que se a aprobado… pero como no es así … se ha preparado el ultimo día en… preparan el proyecto y lo hacen el contexto de su casa ... pues no es real"*

- ✓ *"Sobre el papel es posible que pueda llegarles, pero no la hacen efectiva… me he encontrado con proyectos que no son consensuados en las asociaciones y luego … parte de la asociación se ha sublevado".*

Un fenómeno relacionado con el déficit democrático es la existencia de **asociaciones unipersonales**, es decir, que aun estando compuestas formalmente por varias personas, en realidad son una plataforma de actuación de un sólo emprendedor social que utiliza la asociación para poder actuar. En consonancia a lo expuesto hasta aquí, la existencia de este tipo de organizaciones no es un problema en sí mismo, ya que contribuyen al desarrollo del propio emprendedor social aumentando las posibilidades de que consiga sumar al ámbito de la participación a otras personas, pero siempre que no se incurra en la desnaturalización del modelo de asociacionismo juvenil.

No obstante, la situación es cualitativamente diferente cuando existen otros jóvenes en la organización dispuestos a participar en la gestión y se producen situaciones de nepotismo en las que se confunde a la organización con un bien que se puede poseer. Esta sensación de propiedad puede derivarse de ser un proyecto personal o de una trayectoria de amplio trabajo individual en la organización.

- ✓ *"Luego hay gente que… me he encontrado en mi vida profesional … que dicen yo me he gestionado la subvención … yo me la gasto …".*

En estos casos, cuando encontramos personas dispuestas a participar, no sólo como meros usuarios, es cierto que hay que dotar a los directivos de organizaciones de las herramientas necesarias para contribuir a esa implicación más abierta, que no implican necesariamente la sustitución del directivo. Adquirir una cultura más desarraigada del sentimiento de propiedad, aprender a delegar y repartir tareas, crear grupos de trabajo autónomos, ampliar el número de miembros de las Juntas Directivas o designar cargos ejecutivos son una posible solución, aunque la misma se parapeta si no existe una adecuada orientación sobre la interpretación de los estatutos.

- ✓ *"Una solución que veo son Juntas Directivas grandes que se pueda repartir trabajo".*

- ✓ *"Delegar y compartir… cuanta más información también mas poder para todo".*

- ✓ *"El problema es que la gente que hay no deje que otro entre … hay que dar la oportunidad … si cae, cae"*

En efecto, el concepto de **interpretación literal de los estatutos** es una de las mayores rigideces que pueden tener los jóvenes que gestionan las organizaciones cuando pretenden articular sistemas de reparto de trabajo o implicación de nuevos miembros. Es habitual que muchos jóvenes se encuentren con la incógnita de los límites que les ponen sus normas fundacionales, las cuáles en la mayoría de los casos proceden de un modelo estandarizado que les ha facilitado un tercero. Por este motivo se originan creencias de la imposibilidad de articulación flexible de los órganos de gobierno que pudieran ser positivos para implicar en la gestión a más personas sin tener que pasar por los cauces formales de una Asamblea o lo que proceda en su caso según los estatutos. En este caso nos referimos a nombrar cargos ejecutivos o delegados para poder repartir responsabilidades y carga de gestión adecuadamente

- ✓ *"Que los cargos no sean solo lo que aparece en los estatutos".*

Otros métodos que se proponen para suplir el déficit democrático vuelven a pasar por la implicación en la gestión a través de sistemas de incentivos, ofrecer formación a las bases para que puedan acceder a la gestión de las organizaciones o ir acostumbrando a los más jóvenes en la cultura participativa de la organización[40].

- ✓ *"Por ejemplo el zona joven lo vendo como un premio, aquellos que participan van con todos los gastos pagados".*

- ✓ *"La formación va solo a los directivos… debería ir a las bases para que sepan participan".*

- ✓ *"Que los más pequeños estén integrados en la asociación … pongo como ejemplo las asociaciones de scout … que se encuentran desde jóvenes implicados, quitando a los scout o asociaciones de este tipo, no se sabe participar".*

[40] Esta última propuesta que se realiza en referencia a las organizaciones scout no es aplicable directamente a otras organizaciones juveniles en las que no existen estas trayectorias desde tan jóvenes que habitualmente son auspiciadas por los padres y que entran dentro del ámbito de la socialización en los valores de la participación.

7.2. Carencia de información y comunicación interna.

La carencia de información y comunicación interna en el seno de las asociaciones juveniles es uno de los motivos que origina la existencia del déficit democrático señalado y está muy relacionado con la escasez de información que llega a las bases de asociados. Respecto a esta comunicación interna encontramos visiones diferentes en función de los técnicos y los directivos de asociaciones entrevistadas. Ambos reconocen que existe poca comunicación en general y que las decisiones no se adoptan con trasparencia, aunque difieren en los motivos y posibilidades reales de solventar la situación.

Los técnicos achacan fundamentalmente a los directivos de las entidades pequeñas que no se lleven a cabo labores de información a veces por dejadez o por falta de conocimientos, mientras que los directivos de asociaciones sin personal desisten de esta labor prefiriendo emplear el tiempo en otras actuaciones más provechosas ante los resultados esperados, es decir, no priorizan la función de la comunicación entre las actuaciones a realizar.

- ✓ *"La información no llega a las bases de los asociados, a criterio suyo (se refiere a los directivos) se difunde la información o no".*
- ✓ *"Ni siquiera las asociaciones saben gestionar su lista de asociados … muy pocas , pero el 80 - 90 % de las asociaciones no gestiona bien … por eso no son capaces de llegar a ellos".*
- ✓ *"Es que hay mayor información con los que más participan… en el día a día ¿para que voy a llamar a estos si les va a dar igual?".*

IDEAS CLAVE DE LA COMUNICACIÓN CON LOS ASOCIADOS
• De todos los aspectos sobre los que se proyecta la necesidad de formalizar el funcionamiento de las organizaciones, la comunicación si es un aspecto necesario desde el punto de vista de facilitar nuevas vocaciones de participación activa en el seno de las organizaciones. • Las posibilidades existentes hoy en día a través de nuevas fórmulas de comunicación sin coste económico, ayudan a paliar la situación que se producía hace unos años en los que sólo existía la vías telefónica y el correo postal. Los avances en las nuevas tecnologías entendemos que minimizan este tradicional punto débil del asociacionismo. *Fuente: elaboración propia.*

Esta situación es paradójica porque efectivamente en las asociaciones institucionalizadas en las que existe personal no tienen estos problemas de tener que priorizar tanto salvo que sea una cuestión deliberada, mientras que en las que no tienen recursos a su cargo, quizás la solución pasa por un mayor fomento y concienciación de la importancia de la comunicación interna, siendo además un mecanismo facilitador del *"enganche"* de nuevos jóvenes.

Analizando otras vertientes de la comunicación, percibimos que hoy en día las páginas web, el correo electrónico y las redes sociales han suplido uno de los mayores problemas que tenían las asociaciones juveniles de antaño[41] al permitir la comunicación en tiempo real con los miembros de las organizaciones.

- ✓ *"¿Qué nos costaría tener algo parecido a una red social para ser más trasparente?"*
- ✓ *"Si tu pudieras tener una infraestructura que no te costase poner en marcha … en otras asociaciones juveniles sí hemos conseguido montarlo".*

Según los resultados de la encuesta, el 81,4% de las entidades usan el correo electrónico como método de comunicación interna, aunque también sigue estando el teléfono como segunda opción (75,8%). Un 76,6 % de las entidades disponen de página web, ya sea propia o con contenidos en otras páginas de terceros y un 36,9% tiene una página en redes sociales[42].

Por otra parte el 33,8% de las entidades afirma emitir circulares informativas y boletines cuando de realizan las actividades y un 47,5% con periodicidad inferior o igual a la trimestral, quedando un 11,8% que no emite este tipo de información y el resto con otras frecuencias semestral y anual.

Al margen de estos datos, la comunicación de otros aspectos más formales refleja situaciones más precarias, ya que un 36,7 % de las entidades no envía las actas a sus asociados y 20,5% cumple con esta obligación de manera parcial.

Una de las causas que ocasionan la no existencia de una adecuada comunicación e información es, aparte de los recursos humanos y tiempo disponible para ello, las propias habilidades de gestión de organizaciones y conocimientos sobre de la realización y cumplimentación de estas obligaciones o conveniencias, además de la disposición de un software adecuado y los conocimientos de su uso.

---

[41] Recordamos que antes de existir Internet, los procesos de remisión de información y comunicación con los asociados llevaban aparejados la comunicación telefónica o bien el envío de cartas postales, lo que requería una inversión en tiempo y ciertos costes.

[42] El rápido avance de las redes sociales y su novedad, prevé que en el momento de publicación de este estudio el porcentaje se haya incrementado de manera considerable.

La formación se erige como una necesidad al respecto, pero también y al igual que en las empresas se utilizan herramientas de CRM[43] para la gestión de la relación con los clientes, la necesidad de conocer y disponer de instrumentos estandarizados que permitan integrar la documentación con la gestión de las bases de datos de socios y las posibilidades de comunicación vía Internet, facilitando al máximo la trasparencia e información sobre la gestión y las decisiones adoptadas.

En este sentido la precariedad de recursos y de disposición de herramientas informáticas adaptadas más allá de los paquetes de software de oficinas, van tímidamente surgiendo y un ejemplo de ello es el software de gestión de asociaciones juveniles que el Consejo de la Juventud de España pone a disposición de las organizaciones y las utilidades web 2.0.

Las redes sociales (Facebook, Twenty, etc.) son actualmente una de las herramientas de comunicación más adaptadas para las entidades juveniles porque tienen una amplia aceptación entre el público juvenil, visibilizan las organizaciones a propios y ajenos[44] y además suponen un cauce de participación porque permiten interactuar.

No obstante, los peligros que también se proyectan sobre las redes sociales es el crecimiento aparente de organizaciones que sean más virtuales que reales[45] y donde impere ese déficit democrático en el que exista una información unidireccional (de la dirección a los socios), ocultando una estructura mínima, no renovable y que tampoco permita interactuar a quienes están vinculadas a ella al modular las opciones de privacidad[46].

Para finalizar este capítulo mencionaremos que la existencia de información es una de las vías que permite, junto con otros factores la participación activa en las organizaciones, pero existen métodos como el establecimiento de procesos participativos y de consulta a los asociados, que además de suponer un cauce de comunicación interna, tiene el añadido de una amplia potencialidad de motivación e implicación con la organización.

---

[43] Customer Relationship Management.

[44] Antes de existir cauces como éstos, las posibilidades de llegar a los jóvenes se limitaban a los modos tradicionales de publicidad, el boca a boca, el contacto directo con los promotores de las asociaciones, ya que la aparición en guías y directorios apenas era efectiva: “ir al instituto, poner carteles…”.

[45] Las calificadas como asociaciones “unipersonales” tienen amplias posibilidades de visibilizarse en el terreno de las redes sociales.

[46] Aun así hay que puntualizar que herramientas como las redes sociales tienen un doble filo cuando permiten interactuar tanto a miembros como a personas ajenas. Cuando las redes sociales se utilizan como herramientas de captación y marketing de las entidades juveniles para promover la participación, la existencia de conflictos en el seno de las asociaciones podría justificar adecuadamente el cierre de las posibilidades de interactuar para evitar el desprestigio de la organización. Esto conlleva a las organizaciones a prever adecuadamente cuáles son las herramientas de comunicación interna y externa, delimitando los casos en las que ambas son compatibles.

BARRERAS Y ELEMENTOS FACILITADORES EN LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN INTERNA
Barreras: • Acceso a las herramientas de comunicación y gestión de socios. • Conocimientos y capacidad de gestión de la información. • Falta de tiempo y no priorización de las actuaciones de información. **Elementos facilitadores:** • Redes sociales y otros métodos de comunicación online. • Software de gestión para organizaciones. • Formación. *Fuente: elaboración propia.*

Fuente: captura de imagen de Facebook

Fuente: captura de imagen de Facebook

8. Formación, capacitación e información externa

Las carencias formativas de los directivos de entidades juveniles es una de las cuestiones en las que coinciden técnicos de juventud y directivos de entidades[47], palpándose con más fuerza entre aquellas organizaciones en las que no existe personal técnico contratado y la dirección de las asociaciones se lleva a cabo por personas con poco nivel formativo que, aun correspondiendo a su edad, suele ser bajo debido a su juventud. Además hay que considerar el añadido de no tener experiencia profesional y que la propia gestión de la asociación supone uno de los primeros pasos en el contacto con la vida real.

- ✓ *"Las asociaciones se encuentran muy perdidas …para llevar a cabo sus proyectos".*

- ✓ *"Lo que no puede ser es que una asociación que no sabe que es el papel del registro en presidencia se quede sin subvención".*

No obstante, la oferta de cursos de formación y herramientas de información (manuales, guías) dirigidos a asociaciones juveniles es una actividad habitual de las Administraciones Públicas, Consejos de Juventud y organizaciones intermedias (federaciones y confederaciones).

- ✓ *"Existe una falta de recursos e informativos, especialmente en las asociaciones pequeñas".*

Estas carencias de habilidades y conocimientos de gestión se perciben por los técnicos de participación juvenil como un problema fácilmente solucionable a través de las actividades de formación que periódicamente organizan porque los jóvenes pueden ponerlas en práctica inmediatamente en su ámbito asociativo.

El escollo que se detecta es la falta de atractivo para que la generalidad de directivos afronten seriamente todas las actividades de formación que necesitan y que abarcan la globalidad de campos mínimos que debe conocer un gestor de asociaciones. Entre estas materias, podemos extraer una relación no exhaustiva de las detectadas a través de la investigación las cuáles agrupamos según su relación con la administración y gestión ordinaria de la entidad, con la elaboración de proyectos y obtención de recursos, habilidades directivas, así como marketing y comunicación[48].

---

[47] El 21,7% de las entidades encuestadas manifestaba que sus recursos formativos no eran suficientes para llevar a cabo sus actividades, mientras que este porcentaje se reducía al 19,6% en el caso de recursos metodológicos.

[48] Respecto a las materias a abordar en los cursos de formación, se han obtenido propuestas sobre la realización de cursos a demanda según las necesidades de las entidades, aunque ello requiere un órgano que lo gestione y sea capaz de canalizar las demandas al respecto diseñando las acciones formativas convenientes.

Administración:

- Régimen jurídico y fiscal de las asociaciones.
- Aprender a cumplir con las obligaciones formales: elaboración de actas, contabilidad, presupuestos, etc.
- Gestión de socios y cuotas.
- Software de gestión para AA.JJ.

Recursos y proyectos:

- Planificación y elaboración de proyectos.
- Programas de actividades y justificación de subvenciones.
- Alternativas a la financiación pública y captación de recursos.

Habilidades directivas:

- Habilidades directivas.
- Liderazgo y gestión de grupos.
- Aprovechamiento del tiempo.
- Reparto de tareas y delegación.
- Dinámicas, metodologías y alternativas para la participación

Marketing y comunicación:

- Marketing y comunicación externa de las asociaciones.
- Redes sociales e Internet: posibilidades para las organizaciones.

Esta falta de atractivo no es tanto por el contenido y necesidad de los cursos como por una cuestión de prioridades que se traduce en la **falta de tiempo**. Los jóvenes que deben atender a su vida estudiantil o laboral y deben compaginar su tiempo libre con amistades y con la gestión de las asociaciones, encuentran algunas dificultades para exprimir el horario e ir a actividades formativas que les ocupan un tiempo que a veces prefieren emplear directamente en la gestión de la asociación o bien que no hacen porque les obliga a una disciplina de atender el curso a la horas y días en que se celebra[49].

- ✓ *"En formación … es complicado que te venga la gente …".*
- ✓ *"Entre semana no puedo y cuando lo hacen los sábados por la mañana me obligaría a no salir el viernes".*
- ✓ *"Se que existen cursos de formación, pero no tengo tiempo".*

[49] Cabe mencionar que estas observaciones las realizamos sobre los cursos en general dando por supuesto que nos referimos a los que son gratuitos: *"Aparte de los costes … si cuesta 95 euros".*

- ✓ *"Bastante con que un grupo de personas … se juntan para llevar a cabo un fin determinado… y se preguntan ¿yo encima tengo que saber …?".*

Esta manifestación de la falta de tiempo, aparte de ser una realidad, es una traducción de las prioridades y del **atractivo** que supone para los jóvenes. Las principales líneas de propuesta para mejorar y hacer más seductores estas acciones formativas pasan por cambiar los formatos tradicionales y hacer un esfuerzo de innovación metodológica que vaya acompañada de una adecuada selección de los docentes.

- ✓ *"Hace falta cursos de formación pero que sean atractivos… no el típico que estas 25 horas enfrente de un proyector".*

- ✓ *"los cursos siempre los combinamos con cosas lúdicas … y además intensivos … con las cosas que hay que hacer uno no puede disponer de todos los martes …".*

- ✓ *"Para aprender habilidades y no solo que una persona te explique teóricamente … que llegue de verdad …".*

Muchas de estas rigideces están relacionadas con los métodos de trabajo de las **entidades organizadoras** que en su mayoría son instituciones públicas que aplican sus rigideces procedimentales y horarias a un público, los jóvenes, poco compatibles con las mismas.

- ✓ *"Los ponen en horarios y plazos que la gente no se entera que hay esos cursos".*

- ✓ *"Lo que suele pasar es que sacan los cursos los típicos técnicos de los Ayuntamientos sin que sepan si eso interesa a la gente".*

Una observación añadida se relaciona con la difusión de las acciones de formación que se percibe de modo generalizado por parte de los jóvenes como mejorable[50], por lo que una actuación propuesta es la elaboración a nivel regional de un catálogo de cursos o al menos la unificación en un mismo portal de todas las acciones convenientemente calendarizadas.

- ✓ *"A mi me llegan demasiadas cartas y tarde… ubicación lejos".*

Al margen quedarían otras propuestas que nos llevan a la incentivación de la realización de estos cursos por tener una serie de ventajas añadidas y que son de fácil implementación, siendo el CJRM uno de los organismos que podría articular con mayor dinamismo las actuaciones necesarias para su puesta en marcha. En concreto nos referimos a los acuerdos con las Universidades para su reconocimiento como créditos de libre configuración, la homologación de las mismas para se puntuables en oposiciones y concursos, el establecimiento de un sistema formativo que permita

[50] Recalcamos que esta afirmación procede de una generalización, al margen de las entidades cuyos cauces de difusión son eficaces.

cursar itinerarios que posteriormente den acceso a un título que se pueda esgrimir como parte del Currículum Vitae.

- ✓ *"Falta una formación reconocida, … la justificación profesional o créditos de libre configuración, … que lo que aprendes que se pueda reconocer y que en tu curriculum pueda certificarse".*

- ✓ *"Deberíamos de dar un plus en esa formación …. están preguntando sobre los créditos de libre configuración …. es muy complicado que vayan a un curso de 30 horas … no hay aliciente para ello".*

En lo que respecta a la innovación metodológica y a las alternativas que habíamos mencionado, se pueden subrayar las propuestas recogidas que van más allá del formato de los cursos, como el establecimiento de un sistema de tutorías individualizadas que vendrían a ser un equivalente al asesoramiento personal[51], el intercambio de buenas prácticas y modelos de gestión a través de técnicas de benchmaking corporativo[52], la puesta en marcha de proyectos de aprendizaje colaborativo, entre otros[53].

- ✓ *"Esta muy bien AIROA … pero muchas veces es mas fácil teclear como en la Wikipedia… se podría actuar de forma colaborativa como en la Wikipedia… estaría bien que hubiera alguien dedicado a conseguir esta información".*

Esta última referencia nos lleva a la citar la observación sobre la existencia de recursos de información actualizados y ordenados en materia de gestión de asociaciones. La información disponible, tanto a través de manuales como de guías y páginas web es abundante, si bien quizás provoca el efecto de distorsión por la fragmentación de la información y la falta de unos materiales o portal de Internet de referencia donde esté toda recopilada y tenga credibilidad la información ofrecida.

- ✓ *"Falta información sobre cosas que parece que nadie sabe …".*

Por último es necesario hacer la reflexión de la importancia de la formación en la mayor implicación de los asociados en la gestión de las organizaciones, ya que no todos los jóvenes tienen la inquietud de ser autodidactas y el desconocimiento les supone una barrera para incorporarse a la órbita de participación activa en las organizaciones.

---

[51] El Ayuntamiento de Cartagena a través de la Agencia de Desarrollo Local y Empleo ha puesto en marcha el programa "Cheque emprendedor" que puede ser imitado en el ámbito del asociacionismo juvenil. Este cheque se entrega a los emprendedores y da derecho a una serie de horas de asesoramiento por profesionales pertenecientes a Colegios Profesionales con los que previamente la Agencia ha firmado un convenio (economistas, abogados, etc.).

[52] El benchmaking corporativo se puede definir como un proceso de comparación con aquellas partes o modos de funcionamiento de organizaciones que tienen una trayectoria exitosa para extraer modelos a aplicar e imitar.

[53] También se plantea la realización de los cursos a través de las propias asociaciones y los cursos bajo demanda.

- ✓ *"… tienen mucho desconocimiento pero ese desconocimiento les provoca miedo…".*

CONDICIONANTES ANTE LAS ACCIONES FORMATIVAS
• Coste (gratuitas) • Necesidad de la acción e interés en la materia. • Motivación, metodología y formato propuesto. • Adaptación en sus características a los jóvenes: horario, día de la semana, duración, coste y lugar de celebración. • Información suficiente sobre contenidos y con antelación. • Existencia de incentivos y utilidad de las acciones. • Entidad organizadora y existencia de vínculos con la misma. • Existencia de alternativas sustitutivas de la formación. *Fuente: elaboración propia.*

9. Relaciones con otras entidades y cooperación interasociativa

La cooperación interasociativa y el trabajo en red[54] podría haberse planteado como carencia de las entidades juveniles, pero sin embargo y desde las percepciones de esta investigación se define como propuesta porque es una de las posibles soluciones que plantean para suplir algunas problemáticas descritas anteriormente, como es el caso de los recursos materiales, humanos y de conocimiento.

- ✓ *"Falta de información, formación, conocimiento y capacidad de gestión que se pueden solucionar a través de la cooperación entre asociaciones … compartir un técnico o un profesional".*

- ✓ *"Es más fácil que un conjunto de asociaciones contraten a una persona".*

No obstante, existe un discurso excesivamente reiterativo sobre la cooperación y unas expectativas muy altas sobre la rentabilidad de la misma y las posibilidades de solución de los problemas de las asociaciones juveniles.

Los datos son aparentemente muy positivos, ya que según la encuesta el 65,7% de las entidades tiene relación fluida con otras asociaciones y centrándonos en la realización de actividades en cooperación un 28,1% afirma realizarlas habitualmente, un 55,7% algunas veces y un 16,2% nunca[55].

A tenor de estos datos, el 83,8% de las entidades juveniles ya coopera en distinto grado de frecuencia y de intensidad, por lo que ante tal panorama se pone en evidencia que la cooperación no soluciona los problemas del asociacionismo porque ya existe esta cooperación o bien, que la intensidad de la cooperación no sea la necesaria para solucionar los problemas.

- ✓ *"Se habla mucho de cooperar y cooperar, cooperar de verdad, luego cooperan tres".*

- ✓ *"Te dejan un boli y eso ya es cooperación".*

- ✓ *"Si organizamos algo colaborando es por hacerlo juntos pero no nos soluciona el problema de los recursos".*

- ✓ *"Son incapaces de trabajar conjuntamente".*

---

[54] Esta temática fue objeto de una tertulia organizada por el CJRM el 14 de mayo de 2009.

[55] Las actividades que un mayor porcentaje de entidades juveniles afirma realizar en cooperación son las jornadas y cursos para el 51,9% de las encuestadas.

Del proceso de análisis, mantenemos la hipótesis de que se dan ambas situaciones. La primera de ellas es que la cooperación no es la solución esperada que se plantea para muchos problemas descritos y el segundo es que no se coopera en profundidad porque debido a la disparidad de tamaños, finalidades, actividades, ubicación y personalidad de los promotores, es muy difícil que se produzca de manera que se origine una mejora o aprendizaje mutuo de las entidades.

- ✓ *"Yo puedo cooperar si tengo algo en común, pero no se para que tanto empeño con cooperar"*

.

- ✓ *"Queremos hacer las cosas por nosotros mismos y no estar con otra gente".*
- ✓ *"Es que si lo hacemos los dos mi asociación pierde nombre".*

Por ello, planteamos que la cooperación precisa de un conocimiento mutuo de las organizaciones y de las personas que las integran, ya que las bases de la colaboración son de confianza y cesión mutua[56].

- ✓ *"Las veces que hemos colaborado con otras asociaciones es porque nos hemos hecho amigos y nos hemos prestado cosas y ayudado en lo que podíamos".*

Además, en las edades juveniles entran en juego con mayor auge factores de carácter emocional que condicionan la colaboración y por ello la confianza a generar es de carácter personal.

- ✓ *"Hicimos un intercambio juvenil y les pedimos las camas para que pudieran dormir los del intercambio, pero como no les caíamos bien no nos las quisieron dejar".*

Para fomentarla es necesario un previo conocimiento de lo que hace y dónde lo hace cada asociación, así como quien lo hace, por lo que adquiere una mayor importancia el establecimiento de espacios de encuentro que vayan más allá de los cauces informales o fortuitos por los que se conocen las asociaciones entre sí[57].

---

[56] Esta cesión o intercambio al que os referimos es de muchos tipos, desde compartir el protagonismo por realizar una actividad a poner en igualdad de valoración las aportaciones de distinta naturaleza de cada entidad.

[57] Algunas experiencias como Zona Joven o la creación de mesas o grupos de trabajo interasociativos son expuestas como modelo de cooperación y se propone que el CJRM adopte el modelo de organización de mesas de trabajo según ámbitos sectoriales o finalidades de las asociaciones.

No es habitual que la cooperación se base en cauces de conocimiento como guías, información en webs, etc., aunque es cierto que ayudan a un conocimiento preliminar o formal de las entidades con las que se puede colaborar potencialmente y a conseguir fácilmente el contacto si fuese necesario.

Por ello, vemos necesario que se generen cauces y espacios de encuentro en los que se facilite que los directivos de entidades juveniles interaccionen. Estos espacios y cauces los distinguimos según sean "**informales**" por relaciones de parentesco y amistades, coincidencia en centros educativos, eventos y actividades, o bien sean "**formales**" por la asistencia deliberada a eventos entre cuyas finalidades esté el fomento de la cooperación y conocimiento mutuo de las asociaciones o bien por la pertenencia a redes y organismo interasociativos[58].

- ✓ *"No hay colaboración de unas entidades con otras … como no se conocen no pueden trabajar unidas …".*
- ✓ *"Es necesario facilitar el conocimiento entre ellas, porque las mismas no conocen que hay asociaciones similares con los mismos fines".*
- ✓ *"No es necesario que nos dediquemos a lo mismo, tu me invitas y yo te invito y así vamos haciendo cosas comunes aunque las asociaciones no se dedican a lo mismo".*
- ✓ *"El pasilleo es lo mejor para eso … y más aun si luego nos vamos de fiesta, así si que nos conocemos y se crea buen rollo".*

[58] El 33,7% de las entidades encuestadas afirma pertenecer a una federación o confederación, mientras que el 18,3% forma parte de una plataforma o red.

Requerimientos de la cooperación
• Conocimiento mutuo de las asociaciones. • Espacios de encuentro que faciliten ese conocimiento. • Confianza entre los promotores. • Percepción de igualdad en las cesiones y/o aportación de recursos o aceptación de la desigualdad de las mismas. • Situación de oportunidad en la que se pueda dar esa cooperación.
Fuente: elaboración propia.

Con los **espacios de encuentro** entre asociaciones, se produce el mismo problema que con la formación, existe la convicción de la necesidad y bondades de la cooperación, pero sin embargo la asistencia a los espacios de encuentro no siempre es fácil porque requiere la dedicación de un tiempo en exclusiva y en unos días y horarios delimitados al darse en el marco de reuniones, asambleas, encuentros propiamente dichos o foros.

Esta necesidad de dedicar tiempo a los espacios de encuentro condiciona la actividad ordinaria de los directivos de las asociaciones, quienes tienen que renunciar a parcelas de su vida privada o al tiempo dedicado a sus organizaciones para poder atender su presencia en ellas, sin saber en todas las ocasiones si les va a resultar rentable personal o corporativamente.

- ✓ *"No se si va a ser un rollo o me lo voy a pasar bien".*
- ✓ *"Lo mismo luego vas y es un …".*

Otra barrera es la existencia de experiencias negativas anteriores originadas porque la formalidad no es una de las características más acusadas de las entidades juveniles no profesionalizadas, por lo que existe una mayor prevención a cualquier colaboración.

- ✓ *"No sería la primera vez que tengo que estar detrás para que me lo devuelvan".*
- ✓ *"Cuando se iba a celebrar la actividad me dejaron colgado"*

Del proceso de análisis hemos aislado cuatro tipologías de colaboración cuyas categorías no son excluyentes entre sí y que suponen las fórmulas de colaboración más habituales y en las que puede centrarse la organización de dinámicas que se lleven a cabo en el seno de encuentros con la finalidad de fomentar la cooperación.

- **Colaboración en finalidades:** se basa en la colaboración entre asociaciones para la consecución de una misma finalidad.

- **Colaboración en recursos:** se centra en compartir y prestar/ceder recursos materiales y humanos mutuamente. Posee mayores inconvenientes o resistencias cuando los recursos a compartir son valiosos.

  - ✓ *"Este equipo cuesta un montón de pasta y no lo vamos a dejar a cualquiera".*

- **Colaboración según tipo de actividad:** se fundamenta en la celebración de una actividad que resulta de interés para las organizaciones por tener características que permitan fácilmente la coorganización (cursos principalmente).

- **Colaboración corporativa:** se lleva a cabo a través de la participación mutua de los miembros y directivos por la relación que se fragua entre los propios directivos.

Desde todas las ópticas investigadas, el papel de los Consejos de Juventud se observa como ideal para acoger la puesta en marcha de mecanismos de cooperación, ya que en la actualidad la cooperación se produce principalmente tras la coincidencia en actividades organizadas por entidades públicas o la participación en eventos de interés común, plataformas o entidades supra-asociativas.

- ✓ *"La cooperación entre asociaciones es clave … desde los años 80 existen los Consejos de Juventud y serían el organismo ideal para ello si no tuviera los problemas que hay".*

Esta propuesta de los Consejos de la Juventud se apoya adicionalmente en la percepción del descenso de actividad de las plataformas y redes de asociaciones, por lo que el CJRM puede llenar este espacio vacío.

- ✓ *"Si las redes están muertas, pues a lo mejor… existen plataformas que ahora mismo están en situación precaria"*

Otras propuestas para fomentar la cooperación al margen de los espacios físicos pasan por las redes sociales, que se dibujan como una herramienta ideal para fomentar el conocimiento entre las asociaciones de manera independiente a las condiciones horarias y ubicación geográfica de los directivos[59].

- ✓ *"Promover el encuentro entre ellas, presencial o virtual".*

TIPOLOGÍAS DE COLABORACIÓN ENTRE ASOCIACIONES
• **En finalidades.** • **En recursos.** • **Según tipo de actividad.** • **Corporativa.** *Fuente: elaboración propia.*

[59] En este sentido, cabe apuntar que el CJRM posee presencia en Facebook. Este tipo de herramientas a las que están más habituadas los jóvenes en general son un aspecto positivo para fomentar el conocimiento mutuo y comunicar las actividades.

10. Balance, situación actual y perspectivas del CJRM

La primera premisa para el desarrollo de este apartado es analizar el marco normativo del CJRM el cual se encuentra en el Capítulo I del Título III de la Ley 6/2007, de 4 de abril de Juventud de la Región de Murcia[60].

En dicha Ley, en su artículo 46.1 se define al CJRM como *<<máximo órgano de representación de las asociaciones y entidades juveniles de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, e interlocutor de las mismas con la Administración pública de la Comunidad Autónoma>>.*

El artículo 46.2 le encomienda como finalidad *<<el fomento de la participación de la población joven en el desarrollo político, social, cultural y económico de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia>>.*

En el artículo 47 se definen las funciones del CRJM tal y como se expresan a continuación:

a) *Fomentar el asociacionismo de carácter juvenil en el ámbito regional.*
b) *Favorecer la relación entre las entidades juveniles de la Región de Murcia.*
c) *Proponer al departamento de la Administración pública de la Comunidad Autónoma competente en materia de juventud, cuantas iniciativas estime convenientes para el fomento del asociacionismo y la participación juvenil en la Región de Murcia.*
d) *Estimular la creación de Consejos Locales de Juventud y prestar el apoyo técnico y asesoramiento que le fuese requerido, sin perjuicio de las competencias de la Administración autonómica.*
e) *Representar a la juventud murciana en los organismos no gubernamentales de ámbito autonómico, nacional o internacional, específicos de o para la juventud.*
f) *Colaborar con la Administración autonómica mediante la realización de estudios, emisión de informes, promoción de campañas y otras actividades relacionadas con los problemas e interés juvenil que puedan serle solicitados o acuerde formular por su propia iniciativa.*
g) *Aquellas otras que le puedan ser encomendadas o delegadas por el departamento de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma competente en materia de juventud.*

Sintetizando los contenidos de sus funciones, por un lado observamos la existencia de ámbitos materiales de actuación diferentes que van desde la juventud regional a la participación y el asociacionismo juvenil, mientras que el

[60] BORM núm. 91/2007, de 21 de abril.

tipo de función que se le asigna también varía entre la interlocución, representación, estimulación y la colaboración, además la formulación de las funciones restringe el papel del CJRM según el ámbito y ante quien se ejerce el mismo.

Analíticamente y al margen del resto del articulado, podemos establecer según el literal de los preceptos mencionados que los destinatarios de las funciones del CJRM son la juventud y asociaciones juveniles de la Región de Murcia, los Consejos Locales de Juventud y la propia Comunidad Autónoma.

Por otra parte el rol a desempeñar es triple, según tenga como misión representar, estimular o colaborar, aunque este rol se restringe según el literal de la regulación a una serie de actuaciones concretas.

DESTINATARIOS Y ROLES SEGÚN LAS FUNCIONES Y CONFIGURACIÓN DEL CJRM
Destinatarios: • Juventud. • Asociaciones juveniles. • Consejos Locales de Juventud. • CARM. **Rol:** • Representar. • Estimular. • Colaborar / Apoyar. *Fuente: elaboración propia.*

De esta manera, las funciones del CJRM quedarían circunscritas a las siguientes en función del destinatario:

- **Juventud.** Representación ante ONG de juventud autonómicos y supraregionales, así como estimulación y fomento de su participación.

- **Consejos Locales de Juventud.** Estimulación y fomento de su creación y colaboración y asistencia técnica.

- **Asociaciones y entidades juveniles.** Representación de las mismas en general e interlocución específica ante la CARM, fomento de las mismas en el ámbito regional y estimulación de las relaciones entre ellas.

- **CARM.** Colaboración mediante propuestas sobre problemas y cuestiones de interés juvenil y asociacionismo juvenil, así como aquellas otras funciones que se le deleguen o encomienden.

DESEMPEÑO DE ROLES SEGÚN DESTINATARIO				
Rol/ Destinatario	**Juventud**	**CLJ**	**Asociacionismo Juvenil y entidades juveniles**	**CARM**
Representar	X		X	
Estimular/Fomentar	X	X	X	
Colaborar/apoyar		X		X

Fuente: elaboración propia.

10.1. Conocimiento y percepciones sobre el CJRM.

Según los datos de la encuesta, el 41,4% de las entidades juveniles forma parte de algún Consejo de la Juventud. No obstante, hay que recordar que las organizaciones a las que se acudió fueron aquellas de las que se tuvo conocimiento en el inventario realizado a través de los reportes de asociaciones que facilitaron los Ayuntamientos, el Instituto de la Juventud de la Región de Murcia y el propio CJRM, por lo que entendemos que existe una realidad de organizaciones juveniles pequeñas (peñas, entidades culturales, festeras y deportivas, etc.) cuyo contacto con el ámbito institucional es reducido y por tanto el nivel de pertenencia variaría si se pudiese tener constancia fehaciente de las mismas.

Esta previsión se realiza como cautela para introducir las percepciones sobre el CJRM, ya que el conocimiento del mismo y de los Consejos Locales de Juventud está muy relacionado con el grado de contacto con organismos públicos de juventud que los referencian.

a. Pautas de conocimiento del CJRM.

En el transcurso de las entrevistas realizadas, hemos observado dos situaciones sobre el nivel de conocimiento del CJRM. Por un lado destacan las entidades juveniles que poseen un conocimiento amplio del CJRM y responden a un perfil de entidad que participa activamente en los cauces institucionales y actividades organizadas por entidades públicas, especialmente las localizadas en los grandes municipios[61] y las que poseen el carácter de organizaciones profesionalizadas.

En contraposición a esta situación encontramos las pequeñas asociaciones juveniles de núcleos urbanos más reducidos con una baja intensidad de relación con los organismos de juventud, las cuáles o bien sólo ha oído hablar del CJRM o incluso lo desconocen.

- ✓ *"No se exactamente lo que es .. no se muy bien lo que termina de hacer y en que nos puede ayudar".*

Atendiendo al modelo de entidad juvenil observamos que precisamente el tipo de organizaciones que pueden representar más fielmente el asociacionismo juvenil, las entidades pequeñas no institucionalizadas, son las más susceptibles a desconocer qué es y para qué sirve el CJRM.

[61] Principalmente Murcia y Cartagena.

b. Percepciones sobre el CJRM

Del mismo modo que introducíamos la situación de conocimiento del CJRM, conviene mencionar que la historia del CJRM desde su creación en 1984[62] ha estado relacionada con el enfrentamiento entre sus organizaciones miembro para alcanzar su dirección.

Esta historia reciente, ocasiona que los directivos de entidades juveniles que están alejadas de los ámbitos más políticos no se vean atraídos a priori por el CJRM, tanto por el desconocimiento de sus potencialidades como por una cuestión preventiva ante el conocimiento o percepción de las polémicas de carácter político que han existido en su seno[63].

- ✓ *"Creo que el principal problema que hay es la lucha y la competición con los votos, con historias políticas, con rencillas y desavenencias de tiempo atrás que se siguen arrastrando y que las asociaciones que ahora mismo los forman no tienen ninguna disposición para trabajar juntas y trabajar por sacar el Consejo para adelante"*
- ✓ *"La gente ha visto lo que ha habido de aquí a atrás".*
- ✓ *"Negativo, politiqueo, determinados ideales… arrojadiza frente a la Administración".*
- ✓ *"La Asamblea del CJRM es una escuela para la formación de los futuros políticos".*
- ✓ *"Vista la evolución de años anteriores a la gente a la gente no le resultaba tan motivante, salvo para discutir no se le veía utilidad".*
- ✓ *"Administraciones Públicas, asociaciones políticas y asociaciones miembro… entre esos tres sectores no han llegado nunca a ningún acuerdo".*
- ✓ *"El desarrollo de las asambleas hace que se perciba como un enfrentamiento entre los partidos mayoritarios (PP y PSOE) para ver quién gana".*

---

[62] Ley 3/1984, de 26 de septiembre, por la que se crea el Consejo de la Juventud de la Región de Murcia.
[63] No es un secreto que durante años los partidos políticos de uno u otro signo han creado organizaciones satélite para acaparar una mayor cuota de poder en el CJRM. La mecánica de funcionamiento era la constitución de organizaciones ecologistas, culturales, etc. relacionadas con la juventud a las que asignaban como miembros a los mismos integrantes de las juventudes de uno u otro partido. Esto llevaba a retroalimentar la creación de estas organizaciones fantasma, sucediendo situaciones paradójicas como la presencia de las mismas personas en representación de organizaciones diferentes a lo largo de sucesivas asambleas del CJRM. Cabe añadir que este hecho se ha sucedido por no establecer unos criterios de racionalidad sobre el sistema de ingreso y permanencia del CJRM.

- ✓ *"El CJRM creo que es lo mas distante de la realidad del asociacionismo juvenil, porque es una plataforma política para el 90% de las personas que están allí".*

Otras percepciones tienen relación con la falta de utilidad del CJRM para las propias asociaciones, bien porque se considera que hace actividades que no suponen un servicio para las organizaciones o porque no ha habido relación con las asociaciones juveniles pequeñas y de base, las cuáles son las potencialmente más necesitadas de apoyo y asesoramiento.

- ✓ *"El CJRM hace más actividades que servicios da".*
- ✓ *"No ha habido excesiva relación con las entidades".*
- ✓ *"Uno de los problemas principales es que el consejo no ha sido capaz de atender las necesidades de las entidades que lo forman, si es que tienen alguna necesidad que el consejo pueda atender".*

10.2. Propuestas sobre los criterios de funcionamiento del CJRM.

El tradicional dilema sobre el origen de las disfuncionalidades del CJRM lleva según las percepciones recabadas a la inexistencia de un modelo de funcionamiento consensuado y acorde a las funciones que le encomienda la legislación.

- ✓ Hay un problema de modelo .. los distintos papeles que debe tomar un consejo y hay algunos papeles que han tomado mas importancia que otros

Fruto del análisis realizado se delimitan cinco criterios de actuación que pueden contribuir a un mejor funcionamiento del mismo y que pasan por un estilo de interlocución depurado, prestigiar y poner en valor del CJRM, delimitar y profundizar en la cooperación con el IJRM, prestar mayores servicios a las organizaciones miembro e intensificar el apoyo a los Consejos Locales de Juventud.

CRITERIOS DE FUNCIONAMIENTO
• **Interlocución moderada del CJRM.** • **Prestigiar el CJRM y crear imagen de marca** • **Coordinación y colaboración con el Instituto de la Juventud de la Región de Murcia.** • **Mayor énfasis en la prestación de servicios y orientación interna de las actividades a realizar.** • **Intensificación del apoyo a los Consejos Locales de Juventud y presencia en municipios.**

a. Interlocución moderada del CJRM.

Uno de los aspectos más delicados sobre el papel que tiene que llevar a cabo el CJRM es su actuación como interlocutor ante la Administración Pública, por lo que conviene realizar una serie de reflexiones al respecto estableciendo ciertas cautelas sobre esta función[64].

EL CJRM se configura como el interlocutor de las entidades juveniles ante la CARM. En lo que respecta a la colaboración con la CARM, la misma se circunscribe sobre temas de juventud y asociacionismo juvenil a la realización

[64] Este tema fue objeto de debate en una de las tertulias celebradas por el CJRM el 21 de mayo de 2009.

de estudios, informes, campañas y actividades acordadas con la CARM y o solicitadas por ésta.

Además se establece la posibilidad de asumir funciones encomendadas por el IJRM y la posibilidad de proponerle iniciativas, siempre que estén dentro del ámbito del fomento del asociacionismo y la participación juvenil en la Región de Murcia.

Si bien el análisis jurídico del alcance y delimitación de estas funciones queda al margen de este estudio, desde el punto de vista de los aprendizajes de situaciones anteriores, convendría al CJRM limitar la visibilidad de las acciones en materia de colaboración y/o interlocución de manera que no puedan ser interpretadas como posicionamientos de carácter político y reviertan la situación a las descritas anteriormente.

Al margen de esta discreción que se formula como cautela y que se propone para evitar la desnaturalización del propio CJRM en su nueva etapa tras la reconfiguración que está sufriendo por mandato de la Ley Regional de Juventud de 2007[65], es cierto que el modo de actuación del Consejo debe ser acorde al estilo de otros órganos consultivos, no sólo porque se establece en sus funciones sino porque existe una dependencia en recursos e influencia del mismo que se puede ver dañada en caso de beligerancias que excedan las funciones del propio CJRM. Además, la seriedad en la actuación debe mantenerse constante al margen de quien ocupe su directiva y ello no precisa renunciar al establecimiento de una posición independiente y autónoma ajena a injerencias de tipo político, sino que se plantea al hilo de las apreciaciones recabadas para cumplir su función más adecuadamente[66].

- ✓ *"No deberían dar opinión, no ser vehiculo de las opiniones de los presidentes".*
- ✓ *"El caso que haces a quien te da un consejo, dependen del prestigio y credibilidad de quien aconseja".*

---

[65] En el año 2009 se abordó en profundidad el proceso que establece la Ley 6/2007, de 4 de abril en sus disposiciones transitorias y que obliga al CJRM a aprobar un nuevo reglamento y reiniciar la incorporación de sus organizaciones miembro.

[66] En algunas aportaciones realizadas durante las tertulias de mayo de 2009 se proponía que el CJRM apoyase las actividades de reivindicación pública de sus organizaciones miembro (1º de mayo, día del orgullo, gay, etc.), aunque según se desprende del análisis e historia reciente del CJRM es conveniente que no se apoye desde el mismo ningún tipo de reivindicación pública que pueda confundirse o malinterpretarse, restringiendo en todo caso el apoyo del CJRM a las actividades específicamente relacionadas con el fomento de la participación juvenil y la promoción de asociacionismo.

Deben tomarse posturas frente a ciertos planteamientos pero no hacer seguidismo político, podría coincidir la posición del Consejo con la del partido de turno, pero tras una reflexión o por pura coincidencia. Cualquier decisión que implique luchar por los derechos o necesidades de las asociaciones o los jóvenes es una postura política en sí misma. Cabría asumir propuestas pero mostrando apertura o consenso (o en su caso no) con los partidos políticos y el resto de asociaciones juveniles.

Se percibe que las propuestas con contenidos ideológicos no tiene porqué ser "políticas". El problema surge de las organizaciones satélites de los partidos políticos … ya que muchas asociaciones tienen la impresión de ser meros espectadores ...

Fuente: notas de la tertulia del 22 de mayo de 2009 celebrada por el CJRM sobre su papel como interlocutor ante la Administración Pública.

Además, según el literal de la normativa y las percepciones de los directivos de entidades, las Administraciones Públicas conciben a los Consejos de Juventud como órganos consultivos y no como plataforma de asociaciones independientes. De hecho, su propia naturaleza jurídica así lo concibe y formalmente no puede ser considerado como una confederación de organizaciones[67].

- ✓ *"Recuerdo a una Directora General de Juventud que dijo delante de las asociaciones que el CJRM era un instrumento de su Dirección General".*
- ✓ *"De la relación con la administración de referencia depende su calado en relación con los recursos y atención de las demandas de las asociaciones juveniles y los jóvenes en general".*

[67] Otras reflexiones que han surgido en el desarrollo de la investigación tiene relación con el problema conceptual que genera la no obligatoriedad de pertenencia de las AA.JJ. o su integración de facto en el propio CJRM, por lo que su representación del asociacionismo juvenil es más legal que real. Además el CJRM no representa juventud no asociada en organizaciones integradas en el mismo, aunque tampoco las funciones que se asignan al CJRM son de representación de la juventud más allá de los ámbitos de las organizaciones no gubernamentales, independientemente de su vocación no reconocida expresamente de forma legal de poder representarla.

El modelo a seguir que se plantea en lo que respecta a interlocución ante la CARM, puede ser el propio del Consejo Económico y Social de la Región de Murcia, el cual articula la emisión de dictámenes a través de la elaboración de informes técnicos rigurosos, los cuáles suelen apoyarse en estudios e investigaciones *ad hoc*, sin que recurra a manifestaciones periodísticas o se visibilice la opinión o criterio de su presidente como opinión del CJRM.

Adicionalmente otros testimonios plantean la actuación de interlocución del CJRM mediante la conversión de la entidad en un órgano que posea una influencia real para **conseguir mejoras** según los intereses y necesidades de las asociaciones juveniles.

- ✓ *"Deberíamos convertirnos en un lobby para conseguir ese tiempo de cambio".*
- ✓ *"El CJRM tiene recursos, pero no lo consideran como un recurso".*

Entre estas mejoras nos referimos a todas las relativas a la actuación pública más adaptada que se analizaron en capítulos anteriores y que se pueden ir consiguiendo a través de una labor de interlocución con las Administraciones Públicas autonómica (CJRM) y locales (CLJs) y que van desde simplificar procedimientos y flexibilizar las burocracias que sufren las asociaciones (tramitación administrativa de subvenciones), hasta procurar mejoras en el uso de espacios públicos disponibles (uso polivalente intergeneracional, adaptación a horarios y días de apertura jóvenes).

- ✓ *"Por ejemplo los actuales formularios de inscripción que piden demasiados requisitos y datos y que pueden disuadir a los interesados".*

ACTUACIONES PROPUESTAS ENMARCADAS EN EL ROL REPRESENTATIVO / DE INTERLOCUCIÓN
• Realizar estudios y emitir dictámenes de carácter técnico consensuados por todas las organizaciones miembro y circunscritas a la participación y asociacionismo juvenil. • Informar la normativa autonómica y ordenanzas municipales, así como procedimientos nuevos que afectan al asociacionismo juvenil. • Revisar y proponer mejoras normativas, de procedimientos y de actuaciones de fomento (subvenciones principalmente) para las entidades juveniles[68]. **Premisas:** • Actuación moderada y no beligerante pero independiente. • Consensuar la orientación de los contenidos en las materias de interlocución. *Fuente: elaboración propia.*

[68] Apuesta por la simplificación administrativa en los ámbitos específicos del asociacionismo juvenil.

b. Poner en valor el CJRM y crear imagen de marca.

Formalmente, el CJRM viene a formar parte de la administración consultiva de la CARM, tal y como lo son otros órganos como el Consejo Económico y Social o el Consejo Escolar. La trayectoria anterior que hemos descrito es una de las causantes del bloqueo institucional del propio CJRM y de un bajo nivel de prestigio de la organización.

- ✓ *"La Administración no se ha dirigido al CJRM sino que ha solucionado directamente los problemas con los interesados … se le ha hecho un puenteo".*

Una de las propuestas específicas para el CJRM en su nueva andadura es la puesta en marcha de mecanismos que eviten al máximo que se produzcan las situaciones mencionadas[69], de manera que se pueda ir construyendo una imagen social renovada del Consejo y se vaya progresivamente generando una mayor legitimidad en su actuación.

De manera independiente a lo establecido en la regulación autonómica sobre las funciones del CJRM, la reserva de un espacio de actuación en la esfera de la participación juvenil precisa de esta autoridad en su actuación que sólo se puede generar a través de la realización de actividades provechosas para el asociacionismo juvenil y que al tiempo constituyan un valor que contribuya al interés público.

De hecho, el propio CJRM tiene una posición privilegiada por la forma jurídica que adopta y su regulación legal, de modo que las potencialidades de convertir al CJRM en la institución de referencia en el ámbito de la promoción del asociacionismo juvenil es muy amplia y para ello, además de cuidar un funcionamiento exquisito de sus órganos internos, puede complementar este aspecto con una campaña de imagen y comunicación propia que elimine las percepciones que todavía arrastra de épocas anteriores.

- ✓ *"el Consejo tiene muchas funciones, todas ellas necesarias pero no han tenido la importancia que debería".*

[69] Las fórmulas y testimonios recogidos sobre propuestas para evitar que se reproduzca la situación mencionada no se tratan en el estudio por estar fuera de su objeto. No obstante, nos limitaremos a citar que las principales referencias pasan por establecer criterios de entrada y asignación de votos de manera rigurosa y por personal técnico del CJRM, estableciendo sistemas periódicos de verificación o si fuese necesario de auditoría externa. Estas propuestas se completan con el incremento de la representación de los Consejos Locales de la Juventud y de sistemas alternativos que permitan a las asociaciones juveniles no institucionalizadas estar presentes.

c. Coordinación y colaboración con el Instituto de la Juventud de la Región de Murcia.

Un criterio básico de funcionamiento es el establecimiento de una cooperación más estrecha con la organización receptora de los outputs del CJRM en materias comunes o colindantes y que se materializa en el seno de la Administración Regional en el Instituto de la Juventud. Además, por la función del CJRM como órgano de fomento y apoyo al asociacionismo juvenil y a los Consejos Locales de Juventud, se impone la necesidad de clarificar inicialmente el sistema de coordinación y delimitación de funciones con la Oficina de Participación Juvenil del Instituto de la Juventud de la Región de Murcia, así como respecto al Observatorio de la Juventud.

Respecto a la **Oficina de Participación Juvenil** (OPJ), ésta se define como un servicio para promover acciones y orientar a grupos y jóvenes sobre cómo emprender y desarrollar proyectos e iniciativas sociocomunitarias que tengan como principio general la participación activa de las personas jóvenes. Esta visión contiene un concepto de participación amplio en el que se engloba el fomento de asociacionismo juvenil, aunque la frontera con el CJRM radica en el asesoramiento y apoyo especializado, concreto y más en profundidad que puede ofrecer el Consejo, por lo que es necesario establecer mecanismos de coordinación.

De hecho, el Consejo, puede realizar una labor que no se duplica ni se solapa con la OPJ siempre que se parta de esta premisa de apoyo especializado y las actuaciones se implementen de manera coordinada, dejando algunas cuestiones concretas emanadas del Instituto de la Juventud de la Región de Murcia a la propia OPJ como son el asesoramiento sobre las ayudas que convoca el IJRM y los procedimientos de inscripción en el Censo de Entidades Juveniles y Entidades Prestadoras de Servicios a la Juventud.

Las mismas previsiones se suceden respecto al Observatorio de la Juventud, con el que pueden existir ciertos solapamientos si se produce la focalización de ambas entidades sobre los mismos aspectos de la realidad juvenil[70].

Para contribuir a esta coordinación, se propone la puesta en marcha de negociaciones que conlleven la participación de representantes del CJRM en las comisiones técnicas del IJRM que procedan, como por ejemplo en las relativas a la valoración de subvenciones para dar una visión más cercana al asociacionismo y su presencia en los ámbitos de organización de actividades

[70] Recordamos que el Observatorio de la Juventud fue de una de la propuestas realizadas por el CJRM en 2005.

del IJRM de trascendencia en el ámbito asociativo como Zona Joven con un mayor protagonismo e implicación, entre otras.

- ✓ *"Es conveniente que esté el CJRM … la percepción es que no se intentan coordinar las actuaciones subvencionadas a las asociaciones cada uno hace lo que puede con su dinero, el Instituto da la subvención pero apenas tiene relación con las asociaciones".*

No obstante, esta participación requiere una cautela añadida y es que la participación en este tipo de comisiones técnicas, de coordinación o de organización de actividades, se realice a través del representante adecuado, tanto por el perfil de la persona (técnico o no) como por razones de oportunidad siendo necesario que los representantes reflejen fielmente la postura corporativa del CJRM y no la individual.

d. Mayor énfasis en la prestación de servicios y orientación interna de las actividades a realizar.

La prestación de servicios a las propias entidades miembro se plantea como una de las principales posibilidades de actuación del CJRM que además redunda directamente en beneficio de sus integrantes, citando entre ellos el apoyo a la gestión interna mediante gestoría legal, financiera y contable, elaboración de proyectos de actividades, centro de documentación y difusión de información, entre otras.

- ✓ *"Que sea rentable estar en el Consejo".*
- ✓ *"Sobre todo ser difusores de las actividades de sus asociaciones miembro".*

No obstante, existen percepciones que mantienen la necesidad de establecer un límite a estos servicios que se puedan prestar, para que no se termine convirtiendo el CJRM en una mera gestoría de las entidades miembro dejando al margen el resto de funciones que debe cumplir.

- ✓ *"Tampoco ser sólo los gestores de sus asociaciones miembro".*

El giro hacia la prestación de servicios puede contribuir al proceso de regeneración al que se ha hecho alusión porque se observa imprescindible la atracción hacia el CJRM de un tejido asociativo nuevo y que responda en mayor medida al modelo de asociacionismo juvenil, para lo que se requiere la prestación de servicios o realización de actividades ventajosas para ese tipo de asociacionismo.

- ✓ *"La primera actitud debería ser despertar el interés haciendo hincapié en lo que las asociaciones quieren y necesitan".*

Además, este giro hacia la prestación de servicios debería acompañarse de un ejercicio de apertura al otras organizaciones juveniles para dar a conocer el CJRM, prestigiar el mismo y ampliar las posibilidades de implicación de más asociaciones.

- ✓ *"Abrir el consejo a entidades que estén más por demandar servicios".*

Es conveniente que aun abriendo las posibilidades a entidades no integradas con la finalidad de captarlas, la prestación de servicios y realización de actividades se lleve a cabo cuidando un mínimo de implicación y aprovechamiento por parte de las organizaciones que pertenecen al CJRM, ya que han existido experiencias en las que se han adoptado decisiones directivas o se han seguido las peticiones del IJRM en actividades que posteriormente no han tenido apenas utilidad para sus integrantes.

- ✓ *"A veces se implica más la gente de afuera (no asociados o no pertenecientes al CJRM) … como pasó con la campaña de promoción del asociacionismo que no funcionó …".*

Servicios propuestos para sus entidades miembro
• Gestoría y asesoría contable, financiera y fiscal. • Elaboración de dosieres corporativos y directorios sobre las entidades miembro. • Elaboración de revistas con el énfasis en sus miembros.: *"que haga de altavoz de las actividades de sus organizaciones miembro".* • Potenciación del conocimiento y contribución a la difusión de las actividades de sus entidades miembro[71]. • Ampliación y profundización del servicio AIROA[72] ante sus organizaciones miembro realizando incluso acciones de gestoría y preparación de proyectos. • Central de compras: a través de la realización de convenios y acuerdos con empresas en productos y servicios habitualmente demandados por las AA.JJ. a precios ventajosos[73]. • Disposición de un servicio común de Gabinete de Prensa. • Poner a su disposición herramientas útiles y software de gestión de entidades juveniles (CRM, etc.).
Fuente: elaboración propia a partir de las propuestas recabadas de las entrevistas y tertulias.

e. Intensificación del apoyo a los Consejos Locales de Juventud y presencia en municipios.

Antes de abordar la propuesta de intensificación de las actuaciones del CJRM en relación a los Consejos Locales de Juventud (CJL), conviene que hagamos un recorrido somero sobre su configuración y situación.

Según la normativa, los Consejos Locales de Juventud tienen prácticamente las mismas funciones que el CJRM para los ámbitos municipales, incluyendo la interlocución de las entidades y asociaciones juveniles, así como de la juventud participativa.

El handicap al que se enfrenta la creación de los CLJ es doble, por un lado el bajo número de asociaciones en muchos municipios y por otro, la falta de implicación de las asociaciones para la creación de los CLJ.

---

[71] Podemos encontrar una experiencia similar en el Consejo de la Juventud de Cantabria: www.asociacionescantabria.org
[72] Programa de Asesoría para Asociaciones del Consejo de la Juventud de la Región de Murcia
[73] Compra de folios, edición de material gráfico, camisetas, etc.

A diferencia del CJRM que posee su presupuesto con cierta estabilidad y personal de manera constante, la creación de un Consejo Local de Juventud tiene que venir dada por un ejercicio de inquietud de las entidades juveniles o un apoyo decidido, incluyendo el económico, de las entidades locales.

- ✓ *"En San Javier … yo me he llevado una grata sorpresa… ahora mismo hay un equipo de chavales que lo ha movido, lo han creado … han conseguido a través de Cajamurcia financiar un técnico … han conseguido revivir un muerto".*

- ✓ *"Va funcionando porque realmente existe un apoyo total del Ayuntamiento … y subsiste el consejo porque el Ayuntamiento aporta … que eso genere connivencia… depende de la personalidad del presidente, hasta ahora los presidentes que el consejo ha tenido, han sido capaces de darle un palo al alcalde o al concejal de turno".*

En caso contrario nos encontramos con panoramas como el existente en el que hay Consejos Locales de Juventud en apenas cinco municipios y que además, son susceptibles de las mismas problemáticas que poseen las asociaciones juveniles como la inactividad y no continuidad en sus actividades.

- ✓ *"Algunos consejos están muy personalizados … depende del presidente de cada consejo .. y las asociaciones hacen su trabajo diario en el municipio y asisten a las asambleas cuando se les convoca y punto".*

Una de las demandas principales que se plantean para que sea llevada a cabo por el CJRM es el estímulo de la creación de los CJRM y el apoyo técnico a los mismos, tal y como le asigna la Ley Regional de Juventud de 2007, originando a través de la prestación de servicios que tuviesen una mayor implicación con el CJRM.

- ✓ *"Los Consejos Locales no tienen interés en el CJRM".*

- ✓ *"Si no les ofrecemos nada es normal que vayan a su aire".*

La existencia de una red de Consejos Locales de Juventud podría tener un amplio efecto en la promoción de la participación juvenil y del asociacionismo si estuviese bien coordinada y permitiese el trabajo en red, siendo la base ideal para la generar un mayor prestigio y capacidad de influencia real del Consejo.

- ✓ *"… crear una red regional de consejos locales de juventud".*

- ✓ *"Para llegar a las asociaciones habría que descentralizar el CJRM a través de los Consejos Locales".*

- ✓ *"Los consejos locales de juventud se han afianzado y han que darles el protagonismo que se merece en el seno del CJRM".*

- ✓ "En el consejo el problema es que no esta el 100 % de las asociaciones representadas, pero el consejo local es lo más cercano a la realidad juvenil".

No obstante, también es cierto que establecer y forzar la creación de CLJs en todos los municipios puede ser contraproducente, ya que existen municipios donde apenas hay garantías de subsistencia o tejido asociativo, por lo que habría que estudiar fórmulas híbridas o modelos que permitiesen la vinculación con el CJRM de las asociaciones juveniles de Municipios donde no se creen los CLJ o bien estructurar la misma a través de agrupaciones de Municipios por zonas, de manera que el CJRM pueda actuar también como interlocutor o estimulador de la participación juvenil.

- ✓ *"Debería tener una orientación a las zonas donde no se llega … municipios donde no haya recursos por parte de los Ayuntamientos".*

- ✓ *"Que actúe supletoriamente donde no haya servicios de juventud y así se pueda financiar también el consejo local".*

- ✓ *"… debería ir Ayuntamiento por Ayuntamiento y promover que fuera más fácil pedir subvenciones".*

10.3. Otros servicios a prestar por el CJRM.

Para finalizar las reflexiones sobre el CJRM, en el presente apartado se relacionan en cuadros otros servicios además de los tratados en páginas precedentes y que se han planteado durante el proceso de investigación clasificándolos según el área a la que corresponden en cinco categorías.

Agrupaciones de servicios.

- Asesoramiento y apoyo a proyectos asociativos
- Formación y capacitación
- Recursos materiales, espacios e infraestructuras
- Información y comunicación
- Cooperación e intercambio de experiencias

Asesoramiento y apoyo a proyectos asociativos
Para jóvenes: • **Atención básica** para la creación de asociaciones descentralizada territorialmente y programas de tutela y gestoría de creación: sólo en municipios en los que no exista este servicio por parte de los ayuntamientos y actuando de manera supletoria[74]. ✓ *"Deben existir organismos como un CJRM que tenga un servicio destinado a resolverte aquellas cosas en plan de papeleo que no sepas … y que se publicite de forma que llegue"* • Apoyo a los grupos informales de jóvenes mediante la prestación de servicios en con la misma consideración que a las asociaciones formalmente constituidas: *"fomentar otras formas de participación menos solemnes, más cercanas a la expresión juvenil".* **Para Consejos Locales de Juventud:** • Servicios de asistencia personal itinerante en Municipios o en Consejos Locales de Juventud para el refuerzo y apoyo a la creación de estos y del tejido asociativo juvenil, de modo que se pueda cumplir con la finalidad de favorecer la cohesión territorial regional[75].

[74] Se apunta que además esta opción abre la puerta al establecimiento de convenios con las entidades municipales.
[75] Este servicio plantea la problemática de los costes de personal que requiere y surge de los planteamientos analizados en el capítulo cuarto de este estudio.

Para entidades juveniles y sus directivos:

- Asesoría de gestión y planificación: memorias, actas, gestión de socios, elaboración de proyectos, planificación de actividades, etc. (*"Labor facilitadora"*). Disposición de proyectos modelo para el apoyo a organizaciones que deseen acudir a convocatorias de subvenciones.

- Servicio apoyo senior: *"que los mayores asesoren a los jóvenes".*

Formación y capacitación

Para entidades juveniles y sus directivos:

- Programa de formación propio de alta especialización a los responsables de las asociaciones en diversas sedes itinerantes: *"no los básicos, sino los que realmente interesan, ya que los básicos los hacen los Ayuntamientos".*

- Escuela de formación de verano (imitando las experiencias del CJE).

Para entidades y personas que trabajan con asociaciones juveniles:

- Cualificación de formador de formadores en gestión de asociaciones juveniles.

- Detección del itinerario mínimo y necesidades de formación imprescindibles que deben recibir los directivos de entidades.

Para todos los destinatarios:

- Dotación de recursos (guías, manuales, etc.) e instrumentos (software, metodologías, etc.) para realización de actividades.

- Recopilación anual de las acciones de formación disponibles sobre gestión de entidades juveniles para su puesta a disposición a través de canales adecuados para las propias entidades (portal de Internet único).

- Actuaciones de reconocimiento formal de las acciones formativas en materia de gestión de asociaciones juveniles realizando los trámites necesarios ante instituciones públicas y universidades para su reconocimiento (homologaciones, créditos, etc.).

Recursos materiales, espacios e infraestructuras

Recursos materiales:

- Banco de recursos propios para asociaciones (biblioteca, fondo documental, equipos para préstamo, etc.).
- Elaboración de catálogos de recursos para compartir: Ayuntamientos, AA.JJ., etc.

Infraestructuras y espacios:

- Banco de espacios propios para asociaciones: salas y equipamiento, condiciones de uso y/o cesión.
- Elaboración de catálogos de espacios e infraestructuras susceptibles de ser utilizados por las AA.JJ.[76]: CARM, Ayuntamientos, AA.JJ., etc.
- Servicio de interlocución con entidades públicas para la cesión temporal de espacios a AA.JJ. (búsqueda y gestión de espacios).
- Estimulación de la puesta en marcha hoteles de asociaciones de ámbito regional y posterior cogestión.
- Servicio de domiciliación de asociaciones con taquillas propias para aquellas que no tienen oficinas.

[76] Una variante que podría suponer un modelo son los Espacios para la creación joven de la Junta de Extremadura: www.espaciosparalacreacionjoven.net

Información y comunicación

Para entidades juveniles y sus directivos:

- Servicio de alertas: convocatorias (plazos). Seguimiento y difusión segmentada de las subvenciones convocadas.
- Lista de distribución sobre temas de especial interés para el asociacionismo juvenil regional.
- Asesoramiento y apoyo técnico para incrementar la comunicación vía web y disposición de software y plataformas (Herramientas 2.0., hosting, etc.).

Para entidades y personas que trabajan con asociaciones juveniles:

- Revista regional especializada sobre asociacionismo juvenil y participación.

Para todos los destinatarios:

- Sistema de información y difusión de actividades segmentado (representantes, técnicos, jóvenes, público potencial) en coordinación con los centros de documentación e información juvenil existentes

Cooperación e intercambio de experiencias

Para entidades juveniles y sus directivos:

- Encuentros formales de asociaciones: fomento del contacto entre entidades de distintos municipios.
- Encuentros informales de directivos de asociaciones.
- Red social del CJRM para intercambio de información entre asociaciones.
- Book de experiencias y entidades (Censo de asociaciones).

Para entidades y personas que trabajan con asociaciones juveniles:

- Encuentros y foros de debate sobre la situación de la participación y el asociacionismo regional.

PRINCIPALES RETOS Y PROPUESTAS RESPECTO AL ASOCIACIONISMO JUVENIL

De los trabajos de recogida e interpretación de información, se extrae que los problemas de las entidades juveniles siguen siendo, con apenas algunas variaciones, los mismos que hace dos décadas, si bien se han solventado algunos problemas por la inercia del avance tecnológico que ha paliado muchos de los costes de tiempo y económicos de la gestión administrativa y de comunicación con los asociados.

Como se ha analizado a través de las páginas precedentes, existen una serie de patologías en relación al asociacionismo juvenil y podemos sintetizar los principales problemas en la enumeración que se realiza a continuación:

- Necesidad de clarificar el modelo de asociacionismo juvenil y acompañarlo de políticas públicas coherente.
- Falta de participación de los jóvenes.
- Actuación pública poco adaptada.
- Recursos inadecuados o desconocidos y complejidad en el acceso a los existentes.
- Gestión y comunicación interna deficitaria.
- Bajo nivel de cooperación y exceso de expectativas.

PROBLEMAS GENERALIZADOS DEL ASOCIACIONISMO JUVENIL

Necesidad de clarificar el modelo de asociacionismo y realizar políticas públicas coherentes.

- Inexistencia de un modelo de asociacionismo generalmente aceptado.
- Concepción simétrica de múltiples formas de asociacionismo juvenil.
- Desnaturalización del modelo: instrumentalización del asociacionismo juvenil con otras finalidades.
- Políticas públicas permisivas con las entidades instrumentalizadoras.

Baja participación y valores no proclives de los jóvenes.

- Pocos promotores y personas vinculadas.
- Bajo relevo generacional y mortandad de las asociaciones.
- Rol de los asociados como meros usuarios.
- Cultura social no proclive a la participación.

Actuación pública poco adaptada.

- Distinta visión de los técnicos y las asociaciones.
- Políticas poco adaptadas a las asociaciones juveniles pequeñas.
- Burocracia.

Recursos inadecuados o desconocidos y complejidad en el acceso a los existentes

- Desconocimiento de procedimientos su acceso a recursos públicos.
- No acomodamiento de las características de los recursos y espacios a las necesidades del asociacionismo juvenil.
- Inseguridad en la permanencia de los recursos a través de subvenciones.

Gestión y comunicación interna deficitaria.

- Falta de capacitación y formación y conocimientos de los directivos.
- Poca transparencia y cumplimiento estricto de los estatutos.
- Bajo nivel de transparencia y comunicación.

Bajo nivel de cooperación y exceso de expectativas.

- Dificultades para generar espacios de cooperación por afinidad con entidades.
- Alto coste de la puesta en marcha de iniciativas en cooperación.
- Exceso de expectativas sobre las ventajas de la cooperación.

Fuente: elaboración propia

Los problemas expuestos que se han ido analizando nos generan el planteamiento de una serie de retos para superarlos, los cuáles se formulan desde estas páginas de manera alternativa o complementaria a los propuestos desde otras obras y estudios del Consejo de la Juventud de España[77], intentando extraer los que son singulares o más propios de los resultados de la investigación que hemos llevado a cabo para la Región de Murcia. No obstante, a criterio de esta investigación es conveniente hacer mención a la facilidad de reiterar un equívoco en el que incurren muchos estudios sobre la materia cuando plantean tesis, retos y propuestas para el asociacionismo juvenil bajo una concepción de que las asociaciones son fácilmente moldeables y que perduran en el tiempo[78], siendo ésta una visión más propia de lo que nosotros denominamos entidades institucionalizadas y no asociaciones juveniles propiamente dichas.

- Distinguir entre los tipos de asociaciones y apostar por el modelo de intervención
- Aceptar el asociacionismo juvenil tal y como es, adaptando las políticas públicas de juventud.
- Conciliar la doble visión de técnicos y asociaciones, tendiendo hacia la *"simplificación" de la* iniciativa asociativa.
- Promover la puesta a disposición de recursos e infraestructuras eficaces.
- Poner en valor la formación a directivos de asociaciones.
- Fomentar la cooperación espontánea.
- Conseguir una mayor presencia de las mujeres jóvenes en puestos directivos.
- Reorientar la actividad y servicios del CJRM

[77] Veáse Godoy, Antonio (et al.), Cultura Participativa y Asociacionismo Juvenil, Consejo de la Juventud de España, Madrid, 2000, pág. 63 y ss.

[78] Esta visión de adaptar el asociacionismo juvenil a lo que es deseable es el origen de llevar décadas hablando de la baja participación. El problema del asociacionismo juvenil precisa concebir el mismo tal y como es y no exigirle lo mismo que a las organizaciones institucionalizadas.

RETOS DEL ASOCIACIONISMO JUVENIL

Distinguir entre los tipos de asociaciones y apostar por el modelo de intervención

- Asumir el modelo de asociacionismo juvenil por el que se apuesta.
- Establecer limitaciones para disuadir del uso instrumental del asociacionismo juvenil.
- Fomentar el emprendimiento social juvenil.

Aceptar el asociacionismo juvenil tal y como es, adaptando las políticas públicas de juventud.

- Reorientar el concepto de apoyo hacia el asociacionismo juvenil que más precisa de asistencia y que se corresponde con el no institucionalizado y el informal, segmentando las actuaciones en función del tipo de organización.
- Hacer políticas segmentadas según los tipos de entidades juveniles

Conciliar la doble visión de técnicos y asociaciones, tendiendo hacia la *"simplificación"* de la iniciativa asociativa.

- Conciliar la doble visión de los técnicos y las asociaciones.
- Realizar esfuerzos hacia la simplificación administrativa y reducción de cargas.

Promover la puesta a disposición de recursos e infraestructuras eficaces.

- Disponer de espacios adaptados a las actividades y dinámicas de las entidades juveniles.
- Optimizar los recursos materiales de uso permanente o casual.
- Dotar de seguridad y estabilidad presupuestaria en los ingresos públicos que perciben las asociaciones.

Poner en valor la formación a directivos de asociaciones.

- Conseguir el reconocimiento de las acciones en instancias ajenas al asociacionismo.
- Mejorar la calidad de la configuración de las acciones.
- Evitar el desconocimiento de la formación o su realización de manera descoordinada en el tiempo y espacio.

Fomentar la cooperación espontánea.

- Abrir espacios para la cooperación a través de redes sociales, mesas de trabajo y encuentros formales e informales.

Conseguir una mayor presencia de las mujeres jóvenes en puestos directivos.

- Fomentando su participación de primer nivel.

Reorientar la actividad y servicios del CJRM

- Realizando una interlocución siguiendo las pautas de otros órganos consultivos.
- Promoviendo los mecanismos de cooperación con el IJRM.
- Reforzando los servicios de cliente interno.
- Actuando en relación a los CLJs y de manera supletoria en los municipios en los que no hay una iniciativa pública eficaz.

a. Distinguir entre los tipos de asociaciones y apostar por el modelo de intervención.

Al inicio de este estudio hemos distinguido entre las tipologías de entidades juveniles, bien por su clasificación tradicional (secciones juveniles, asociaciones juveniles y prestadoras de servicios) o por su grado de profesionalización o institucionalización. La propuesta que se realiza desde estas líneas va encaminada a que el ámbito primordial, aunque no excluyente, de las actuaciones en materia de apoyo y creación de entidades juveniles tiene que orientarse hacia las asociaciones juveniles propiamente dichas, es decir, aquellas entidades que precisan apoyo para su funcionamiento porque las dirigen jóvenes tanto en su administración, como es su gestión y gobierno de manera autónoma.

Ello no conlleva necesariamente la exclusión del apoyo al resto de organizaciones juveniles, aunque debe considerarse que el fomento de la participación se debe centrar en el modelo más adecuado que se basa en este tipo de asociaciones que son las que realmente precisan de ayuda para cumplir la finalidad de su contribución al desarrollo de una ciudadanía activa.

El reto también recoge el establecimiento de mecanismos ciertamente férreos para evitar y desmotivar la utilización distorsionada de la figura del asociacionismo juvenil para otros fines a través de las distintas fórmulas de instrumentalización política, económica y corporativa que se han descrito, siendo necesaria la exclusión de las mismas de cualquier foro u órgano consultivo[79] de modo que se desmotive la instrumentalización del asociacionismo juvenil. Sin la observación de este último aspecto, difícilmente se podrán establecer unas políticas públicas coherentes y uniformes para cada tipología de entidades juveniles.

Acompañando a esta concepción, se presupone una línea de actuación para la captación de *"vocaciones"* asociativas, mediante el establecimiento de antenas de captación de jóvenes que muestren actitudes y predisposición a la participación activa acordes al perfil del emprendedor social juvenil, apoyando y tutorizando los procesos de participación por los que se desarrollen los jóvenes.

[79] En esta referencia damos por supuesta la inclusión del CJRM y los Consejos Locales de Juventud.

b. Aceptar el asociacionismo juvenil tal y como es.

Una de las razones del estancamiento o falta de resultados respecto al asociacionismo juvenil se basa en considerar como problemas algunas características intrínsecas del asociacionismo juvenil (falta de relevo, informalidad en la gestión, etc.), ello genera que los esfuerzos no consigan resultados.

Un planteamiento nuevo es mantener esos estándares para las organizaciones *"institucionalizadas",* tratando de manera diferenciada el otro asociacionismo juvenil espontáneo, sobre el cual hay que proyectar el máximo apoyo y no una constante solicitud de exigencias como se hace hasta el momento desde las instancias públicas.

La búsqueda de acciones adaptadas y diferenciadas al doble modelo de asociaciones no institucionalizadas e institucionalizadas es uno de los retos pendientes para quienes trabajan en el apoyo al asociacionismo juvenil, guardando el criterio de *"realismo"* y apoyando lo que hay sin esperar a que sea la realidad la que se adapte a las expectativas: *"el asociacionismo juvenil es el que es, no se puede pedir más todavía a los jóvenes que llevan la iniciativa".*

c. Adaptar las políticas públicas de apoyo y los esfuerzos a "simplificar" la iniciativa asociativa.

De manera acorde a los retos expresados, las políticas públicas de juventud tendrían el reto pendiente de cambiar su orientación solventando la brecha existente entre la visión de los técnicos de juventud y los propios jóvenes, implementando mecanismos nuevos encaminados a la simplicidad y facilidad de inmersión de los jóvenes en el mundo de la participación, mediante la desburocratización, simplificación, inversión de la carga administrativa, reingeniería de procedimientos, etc.

d. Promover la puesta a disposición de recursos e infraestructuras eficaces.

La adecuación de los espacios y recursos disponibles de las administraciones públicas y la búsqueda de alternativas a través de la cooperación entre organizaciones es un reto para paliar la carencia de recursos que indican las entidades juveniles y que se proyecta en los espacios (sean o no juveniles) por sus horarios, días de apertura y adaptación al tipo de actividades que requieren las asociaciones, recursos materiales de uso permanente o itinerante, así como los recursos económicos por la falta de seguridad y estabilidad presupuestaria.

e. Poner en valor la formación a directivos de asociaciones.

La formación es el recurso más valioso en aras de conseguir "espontáneamente" una gestión más formal, democrática y eficaz. Sin embargo supone una "obligación" o bien el acceso al conocimiento de las acciones formativas no es sencillo. Por ello la puesta en valor de la formación a través de su reconocimiento en instancias ajenas al asociacionismo (oposiciones, currículos, etc.), la calidad de las acciones en su formato, duración, contenido y metodología y su adecuada coordinación y difusión regional suponen un reto.

f. Fomentar la cooperación espontánea.

La cooperación se observa como elemento que contribuye a paliar carencias en recursos y conocimiento. Sin embargo las relaciones de cooperación se basan en confianza mutua de los responsables e intereses o necesidades comunes primordialmente, por lo que el reto es crear foros presenciales o virtuales en los que se genere conocimiento mutuo entre los responsables de asociaciones y a su vez de los intereses y necesidades comunes. Las redes sociales, las mesas de trabajo y los encuentros formales e informales son una herramienta con potencialidades amplias.

g. Conseguir una mayor presencia de las mujeres jóvenes en puestos directivos.

La presencia de las mujeres en puestos directivos en las entidades juveniles arroja una menor presencia según los datos de la encuesta, la proporción de asociaciones donde hay más mujeres que hombres en las directivas es del 31,2%. Por su parte la presidencia es ocupada por hombres en el 69,8% y por mujeres en el 30,2% de los casos.

Esta situación tiene la barrera propia de la idiosincrasia de las entidades juveniles, en las cuáles los emprendedores sociales son los que en la mayoría de los casos ponen en marcha la asociación y ocupan posteriormente su presidencia, por lo que emprender una asociación y dirigirla después es algo íntimamente unido.

Esto pone de manifiesto la hipótesis de la existencia de una menor tendencia a la participación de primer nivel entre las mujeres o alternativamente mayores barreras. Desde el ámbito de asociacionismo, cualquier actuación será positiva para fomentar la igualdad o la mayor vocación emprendedora femenina, pero conviene recordar que el origen de esta situación procede de los valores y actitudes que se inculcan a través de los agentes socializadores como la familia, la educación, las amistades, entre otros, ámbitos en los que sería necesario fomentar el asociacionismo especialmente entre las mujeres más jóvenes.

h. Reorientar la actividad y servicios del CJRM

Las actuaciones respecto al propio CJRM pasan necesariamente por hacer un esfuerzo para evitar las situaciones pasadas centrando su actuación de interlocución de una manera moderada y cuidada, cooperando con las Administraciones Públicas según las funciones que le asigna su marco normativo y poniendo en valor el trabajo que realiza siguiendo las pautas de otros órganos consultivos como el Consejo Económico y Social.

También se plantean como retos básicos como el giro hacia los servicios cuyo primordial aprovechamiento sean sus organizaciones miembro y el trabajo en los municipios a través de la regeneración de la figura de los Consejos Locales de la Juventud actuando especialmente allí donde la iniciativa pública es deficitaria, manteniendo y profundizando al mismo tiempo en el desarrollo de otras actividades y servicios que ha realizado hasta ahora como AIROA, redes de cooperación y espacios de encuentro, todo ello bajo la perspectiva de hacer al CJRM la entidad de referencia en el asociacionismo juvenil siendo capaz de atraer la atención de las diferentes organizaciones que trabajan en la materia.

Una vez descritos los principales retos y sintetizando el análisis desarrollado hasta ahora, podemos afirmar que el problema de base es la ambigüedad del alcance que posee el concepto de participación y la inexistencia de un modelo claro de asociacionismo juvenil. Por ello y como conclusión principal del estudio se expone que, sin dejar al margen las diferentes tipologías de entidades juveniles, el modelo intrínseco de las mismas es el correspondiente a las asociaciones juveniles propiamente dichas y no institucionalizadas en cuyo estado se mantiene la esencia que justifica todo el apoyo público al asociacionismo juvenil y que lo distingue de otros ámbitos sectoriales como los asistenciales, culturales, ocio y tiempo libre entre otros.

- ✓ *"La realidad de una asociación juvenil es de 8 a 15 personas, que participan, que no llegan a un presupuesto de 1500 euros en subvenciones, que normalmente no tienen local y desconocen los recursos municipales".*

FUENTES

BIBLIOGRAFÍA E INFORMES:

Bango, Julio, Participación juvenil e institucionalidad pública de juventud: al rescate de la diversidad, Revista Última Década núm. 10, 1999.

Consejo de la Juventud de España, Manual de gestión de entidades juveniles, Madrid, 2005.

Consejo de la Juventud de la Región de Murcia, Valoración del Consejo de la Juventud de la Región de Murcia acerca del Anteproyecto de la Ley de Juventud de la Región de Murcia, Enero 2007

De Pablo López, Isidro, Ponencia titulada "El emprendizaje social: motor de desarrollo y cohesión social", Vº Seminario sobre Creación de Empresas y Entorno, Trujillo, Octubre de 2005.

Fundación Bertelsmann y Observatorio del Tercer Sector, Emprendimiento Social Juvenil, 18 buenas prácticas, Julio 2009. Disponible en: www.fundacionbertelsmann.org

Funes, María Jesús, Cultura, política y sociedad (Tomo IV), Informe Juventud en España, INJUVE, Madrid, 2008.

Godoy, Antonio (et al.), Cultura Participativa y Asociacionismo Juvenil, Consejo de la Juventud de España, Madrid, 2000

Instituto de la Juventud de la Región de Murcia, Diagnóstico de Centros y Albergues Juveniles de la Región de Murcia, Identificación de Centros Juveniles y Albergues de titularidad municipal, 2006.

Morán, María Luz (et al.), Jóvenes y ciudadanos, INJUVE, Madrid, 2000.

Olias, Blanca, La Nueva Gestión Pública, Prentice Hall, Madrid, 2001.

Pleguezuelo Alonso, Manuel (coor.), Diagnóstico de la Población Joven en la Región de Murcia, Observatorio Regional de la Juventud, Instituto de la Juventud de la Región de Murcia, 2008. Disponible en: www.mundojoven.org

Pleguezuelo Alonso, Manuel (coor.), Análisis de la realidad social de la población joven en la Región de Murcia 2005-2008, Observatorio Regional de la Juventud, Instituto de la Juventud de la Región de Murcia, 2009. Disponible en: www.mundojoven.org

Reverte, Francisco Manuel, La nueva Ley reguladora del Derecho de Asociación y su incidencia sobre las Asociaciones Juveniles, Ayuntamiento de Murcia, 2004.

Reverte, Francisco Manuel (et al.), Participación Juvenil y Municipio: propuestas de la ciudad de Murcia, Ayuntamiento de Murcia, 2007.

Sierra Rodríguez, Javier, Juventud, Participación e Información en la Región de Murcia, Instituto de la Juventud de la Región de Murcia, 2010.

RECURSOS ESTADÍSTICOS E INSTITUCIONALES:

- **Centro Regional de Estadística de Murcia (CREM)**
  www.carm.es/econet
- **Canal Youtube del INJUVE**
  www.youtube.com/injuvejuventud
- **Consejo de la Juventud de Castilla La Mancha**
  www.cjclm.org
- **Consejo de la Juventud de Cantabria**
  www.asociacionescantabria.org
- **Consejo de la Juventud de España**
  www.cje.org
- **Consejo de la Juventud de la Comunidad de Madrid**
  www.cjcm.org
- **Consejo de la Juventud de la Comunidad Valenciana**
  www.cjcv.org
- **Consejo de la Juventud de la Región de Murcia**
  www.cjrm.org
- **Espacios para la creación joven – Junta de Extremadura**
  www.espaciosparalacreacionjoven.net
- **Fundación Ashoka**
  www.emprendedoressociales.org
- **Instituto de la Juventud de España INJUVE**
  www.injuve.migualdad.es

- **Instituto de la Juventud de la Región de Murcia**
  www.mundojoven.org

- **Instituto Nacional de Estadística (INE)**
  www.ine.es

- **Informajoven del Ayuntamiento de Murcia**
  www.informajoven.org

- **Programa Juventud en Acción**
  www.juventudenaccion.migualdad.es

- **Servicio de Asesoría del CJRM AIROA**
  www.airoa.org