



## **UN ACERCAMIENTO A LA REALIDAD DEL TEJIDO ASOCIATIVO: PUNTOS FUERTES Y DÉBILES<sup>1</sup>.**

Más allá de las diferencias peculiares que se producen en cada contexto territorial, existen notables coincidencias y consensos en torno a un conjunto de rasgos, de **puntos fuertes**.

- **La gente que forma las asociaciones, los voluntarios y los profesionales comprometidos en el proyecto asociativo.**

Nuestra principal fortaleza es la gente que mantiene vivas nuestras asociaciones, las personas voluntarias y quienes trabajan con dedicación profesional en ellas. Esos núcleos de personas inquebrantables, que siempre están ahí, pase lo que pase, a las duras y a las maduras. Su entusiasmo, su inquietud social, su concienciación hacia los problemas y necesidades sociales con los que trabajan, su voluntad de compromiso con la mejora y la transformación de la realidad, son bazas poderosas. En esos grupos que sostienen las asociaciones existe una fuerte motivación, sentido de responsabilidad por el trabajo social que desempeñamos, por la consecución de los objetivos y metas que nos proponemos. Creemos firmemente en lo que hacemos. Esa implicación, la motivación, la fuerza, la energía de esas personas unidas por un mismo fin desemboca en un gran potencial creativo y explica la capacidad de supervivencia, de permanencia de las asociaciones a pesar de las dificultades.

- **Los valores éticos que defendemos las asociaciones.**

El altruismo, la solidaridad, el compromiso social y el esfuerzo voluntario, el diálogo y la cooperación la búsqueda de cambio social, etc. Los valores que defendemos las asociaciones son otra de sus fortalezas. Se apunta también la incorporación creciente de valores femeninos a las asociaciones (mayor espacio para la sensibilidad, para las emociones, para la relación, la comunicación y el consenso, cooperación frente a competencia mutua, etc.) derivada de una mayor incorporación de mujeres a las responsabilidades asociativas.

Esos valores éticos y actitudes sociales son tanto más importantes y significativos porque son socialmente escasos, por no estar de moda en nuestra sociedad, Sin embargo, se apunta que no destacamos y difundimos estos valores y no aprovechamos su atractivo potencial para determinados sectores sociales (los jóvenes, por ejemplo).

- **Las asociaciones como espacios de relación interpersonal y articulación de necesidades e intereses sociales.**

Las asociaciones nacen de intereses y necesidades individuales, de personas que se suman a otras, y llegan a convertirse en objetivos comunes, expresando y articulando necesidades e intereses sociales. Las asociaciones son espacios que favorecen la cohesión social, la comunicación y las relaciones interpersonales. Su capacidad de reunir y organizar grupos humanos (el grupo es más que una suma de partes), de fortalecer las relaciones personales, de estimular la autoayuda, etc. La significación de este rasgo, la cualidad relacional de las asociaciones, cobra mayor importancia en una sociedad en la que el individualismo, la competitividad y la incomunicación son valores dominantes.

---

<sup>1</sup> Extraído de "El Tercer Sector visto desde Dentro". Redacción y coordinación de Fernando de la Riva. Fundación Esplai.2002.



- **La proximidad a los problemas y necesidades sociales y el conocimiento de la realidad.**

El contacto directo de las asociaciones con sus destinatarios, su inmersión en la realidad social concreta, el conocimiento inmediato de esa realidad, la cercanía, la proximidad a las necesidades y problemas de la gente, es otro de los rasgos fuertes que destacamos. Eso hace que las asociaciones detecten con rapidez las necesidades y demandas sociales. Y se traduce en capacidad de actuar en lo concreto, de responder con agilidad. Nuestros objetivos y finalidades no son quimeras, responden a las necesidades reales de sectores sociales.

El movimiento asociativo ha acumulado una gran experiencia a lo largo de estos años, tanto en términos cuantitativos (trayectoria, presencia, volumen de proyectos, etc.) como cualitativos (conocimiento de las necesidades, desarrollo de metodologías de intervención social, etc.). Las asociaciones somos un referente imprescindible para conocer la realidad y las necesidades sociales.

- **La creatividad, capacidad de adaptación, flexibilidad, tesón.**

Las asociaciones tenemos una notable capacidad de adaptación en condiciones de permanente inestabilidad. Hemos desarrollado una amplia flexibilidad para adecuarnos a los cambios políticos, presupuestarios, del contexto, de las condiciones de trabajo, etc.

Somos (todavía) entidades poco jerarquizadas, horizontales, flexibles en nuestra organización, más adaptables a los cambios que otras estructuras (públicas, privadas, etc.) y eso facilita respuestas ágiles.

Tenemos capacidad de trabajar, de luchar con pocos medios estirando los recursos, con imaginación y creatividad para continuar persiguiendo nuestros objetivos. Necesidad...obliga. Esa creatividad se traduce también en capacidad para innovar, para desarrollar estrategias y nuevas iniciativas con recursos escasos.

Las asociaciones hemos aprendido, con mucho esfuerzo, a superar obstáculos, con tesón, sabiendo dónde queremos llegar, cueste lo que cueste, no deteniéndonos ante las dificultades. Hemos demostrado constancia, capacidad de desarrollar y sostener procesos, iniciativas, campañas, etc.

- **Mayores recursos, mayor profesionalización, mejores programas.**

Aunque sigan siendo grandes las necesidades en relación al volumen y la importancia de los problemas y carencias a los que queremos dar respuesta las asociaciones, existe en la actualidad mayor disponibilidad de recursos humanos y materiales para desarrollar nuestro trabajo.

En los últimos años ha aumentado la dedicación profesionalizada en las asociaciones. Hay más personas liberadas o contratadas para desarrollar tareas de gestión organizativa y derivadas de los proyectos de acción. Esto implica, junto con ciertos riesgos que se señalan en las debilidades, mayor continuidad en la dedicación y mayor preparación técnica en el desarrollo de tareas y programas, que se traduce en programas con objetivos más precisos, con mayor continuidad. Poco a poco, estamos mejor formados, tenemos mayor preparación técnica, aprendemos a investigar y a hacer mejores proyectos, etc., y todo eso se está notando cada día más en la mejora de la calidad de nuestros programas y acciones, y en la gestión de las asociaciones.

- **La capacidad de acción de las asociaciones.**

Las asociaciones ocupamos un amplio campo de acción, por nuestra presencia en todos los territorios y porque abracamos todos los campos temáticos y de



acción, llegando no llegan las administraciones públicas, desarrollando iniciativas y estrategias diferentes a las instituciones o a las privadas. Somos agentes de transformación social en un entorno cercano y próximo y tenemos una importante capacidad de iniciativa de intervención de acción y de realización de proyectos.

Estamos moviendo muchos recursos para hacer muchas cosas y desarrollamos iniciativas y proyectos dirigidos a los sectores sociales más vulnerables, los que mayores apoyos sociales necesitan.

Las asociaciones tenemos cada vez más capacidad de gestionar recursos y llevar a cabo más y mejores proyectos.

- **La heterogeneidad, la diversidad y la pluralidad del tejido asociativo.**

Otra de las fortalezas es la variedad, la pluralidad del tejido asociativo, la diversidad de las asociaciones, de sus campos de acción y de sus experiencias, de sus formas de organización y estilos de trabajo sin que ello les impida encontrarse y colaborar en objetivos comunes.

Esta diversidad se traduce en una pluralidad de respuestas a las necesidades sociales y en una amplia oferta de actividades y alternativas. Esta fortaleza es tanto más destacable cuanto que supone un cambio en la percepción asociativa. Hasta hace poco años, percibíamos la heterogeneidad como una debilidad del tejido asociativo, nuestras opciones apostaban más por la homogeneidad y la unificación organizativa: pensábamos en pocas asociaciones, pero muy grandes y fuertes. Hoy, las tendencias apuntan en otro sentido, reconocemos la diversidad como una riqueza que aporta perspectivas, enfoques y capacidades distintas, que permite abordar objetivos y estrategias más globales. Apostamos por asociaciones diferentes que suman y coordinan sus esfuerzos.

Este cambio propone una mayor tolerancia en la percepción y en las relaciones entre asociaciones y un menor dogmatismo y sectarismo. Sin embargo, esta fortaleza potencial se convierte fácilmente en una debilidad si no se aprovecha, si no se ejercita, como queda señalada de manera clara en el análisis de nuestros puntos débiles.

- **Una mayor apertura a la colaboración entre entidades.**

Las asociaciones tenemos cada vez mayor conciencia de la importancia y la necesidad de la coordinación interasociativa, reflejo de ello es que todos los territorios crecen los esfuerzos de coordinación entre entidades.

Estamos cada vez más abiertos a la organización de actividades conjuntas y al apoyo entre diferentes asociaciones, aunque los intentos y esfuerzos no tengan siempre éxito.

A la creación de este clima han contribuido sin duda los aires globalizadores (o "anti-globalizadores", como se denominan popularmente) y el desarrollo de iniciativas y movimientos sociales de alcance global, con resultados visibles. Hoy es más fácil para las asociaciones percibir la relación de lo global y lo local. Todo ello supone un progresivo y acelerado aprendizaje de trabajo en redes dentro del tejido asociativo.

- **Un incremento del interés y el reconocimiento social.**

Aunque una mayoría social todavía permanece ajena a la participación social y al movimiento asociativo, sentimos que está creciendo el espíritu participativo, que aumentan las ganas de colaborar, la motivación, la ilusión de mucha gente



dentro y fuera de las asociaciones y de iniciativas sociales en todos los campos de actuación.

También destacamos una creciente aceptación de la oferta asociativa y de los servicios que ofrecemos entre los colectivos y sectores sociales a los que nos dirigimos. Entendemos eso como una señal de aumento del interés social y de la sensibilidad ciudadana hacia los temas y objetivos por los que trabajamos. Por nuestra parte, las propias asociaciones empezamos, cada vez más, a entender el movimiento de ciudadanía activa que nos engloba e implica a todos.

También pensamos que, en general las asociaciones tenemos hoy mayor confianza en el sentido de lo que hacemos, prestamos mayor atención a la respuesta social, ponemos más voluntad de producir y ver resultados de nuestra acción social. Sin que ello signifique que hemos alcanzado niveles satisfactorios y suficientes, todo ello se traduce en un incremento del reconocimiento social y un aumento de los recursos de apoyo por parte de la sociedad y de las administraciones públicas.

- **Capacidad de influencia social: las asociaciones como plataformas de acción social y política, escuelas de democracia.**

Las asociaciones nos vemos a nosotras mismas como un espacio, una plataforma de participación social y política. Realizamos una importante tarea de pedagogía social, informando sobre diferentes realidades problemáticas y sensibilizando a la sociedad acerca de necesidades, derechos, etc. Generamos sensibilización en la sociedad con los proyectos que desarrollamos. Tenemos capacidad para denunciar reivindicar informar, proponer y actuar. Podemos movilizar a la opinión pública para influir en procesos sociales y en políticas públicas.

Las asociaciones promovemos el espíritu democrático, la participación social, la cooperación y el diálogo. Fomentamos la ciudadanía activa y defendemos y reivindicamos valores éticos. Tenemos (al menos potencialmente) un notable poder social, aunque esta potencialidad sólo es una fortaleza cuando se practica, cuando se ejerce.

Al igual que las fortalezas, existen amplios consensos respecto a los puntos débiles de las asociaciones, con algunas diferencias peculiares en cada contexto territorial. Las principales debilidades son:

- **Trabajo de "bomberos sociales", activismo, falta de reflexión interna y de estrategias globales.**

Una de las debilidades generalizadas es el corto plazo de nuestro trabajo que se traduce en que muchas acciones asociativas tienen un enfoque asistencial y no de prevención de los riesgos de exclusión social. Buena parte de nuestra iniciativas son puntuales, paliativas y discontinuas. Realizamos trabajo de "bomberos" en problemas y necesidades sociales a los que no llegan las administraciones, por lo que se acentúa la tendencia de convertirse en entidades prestadoras de servicios.

Muchas veces no marcamos el rumbo de nuestro trabajo social, éste nos viene impuesto por los ritmos e intereses de las administraciones que financian las prestaciones. Esto contribuye a la pérdida del espíritu reivindicativo.

Gran parte de las asociaciones estamos inmersas en el activismo. La realización de las actividades de la asociación y su sostenimiento ocupan casi todo nuestro



tiempo disponible y no nos paramos a revisar lo que hacemos y cómo vamos avanzando hacia nuestros objetivos, Falta reflexión interna, análisis autodiagnóstico sobre nuestra propia realidad y autocrítica colectiva. Además de enfoques y proyectos estratégicos, tanto respecto a la manera de abordar los problemas y necesidades sociales con los que trabajamos, como respecto a nuestros propios modelos organizativos.

- **Carencias en la participación dentro de las asociaciones.**

Muchas opiniones hablan de las deficiencias de participación democrática en el interior de nuestras asociaciones. A los ciudadanos y ciudadanas en general, y también a las asociaciones nos falta cultura participativa. No sabemos cómo trabajar en equipo y eso es causa de muchos vicios:

- Comodidad y apatía de los socios: vienen siempre los de siempre. Existe una falta de militancia o compromiso personal continuado en el proyecto asociativo.
- Jerarquización de las relaciones internas, disputas y competencia por el poder.
- Excesivos individualismos, autoritarismos, paternalismos o protagonismos personales de los presidentes, gerentes, etc. También se producen protagonismos extra-asociativos que repercuten en la participación democrática y la independencia de numerosas organizaciones (por ejemplo, los vínculos con la política partidaria o la dependencia de jerarquías religiosas).
- Dependencia de personas claves: los líderes carismáticos que, en muchos casos, si dejan la entidad, ésta desaparece.
- Escasa renovación de los dirigentes asociativos, falta de relevo, por tanto estancamiento de ideas.

- **Carencia en la formación de los miembros.**

En la inmensa mayoría de los casos, los dirigentes y miembros activos de las asociaciones han aprendido de la experiencia cotidiana y carecen de formación específica para las funciones y tareas que desarrollan. Además, como ya hemos señalado, las tareas requieren cada vez mayores capacidades y conocimientos, pues su complejidad ha crecido enormemente en los últimos años.

Esto se traduce en mayores dificultades tanto para el conocimiento y organización de la propia asociación, como para planificar, gestionar y evaluar las acciones de manera adecuada.

Las carencias formativas se plantean en todos los terrenos:

- Formación para el diseño de estrategias, planificación, gestión y evaluación de proyectos.
- Formación para una cultura participativa, para la comunicación, y el trabajo en equipo.
- Formación para la gestión organizativa, cada día más compleja.
- Formación para la coordinación y el trabajo en redes y la comunicación social.

- **La escasez de recursos humanos y el desgaste personas. Las relaciones confusas entre voluntarios y profesionales.**

Los recursos humanos son insuficientes e inestables en muchas asociaciones, hay dificultades para captar voluntarios. El voluntariado cambia y las responsabilidades y tareas se concentran en unas pocas personas. La falta de relevo hace que se produzca un desgaste de la gente más activa, la que mantiene en pie las asociaciones, que puede llevar a que se quemen.



A pesar de que el número de profesionales contratados ha crecido, la necesidad de personal cualificado sigue siendo muy alta, porque la complejidad organizativa y de los proyectos se multiplica. En muchas asociaciones, se utilizan voluntarios sin cualificación específica para cubrir tareas técnico-profesionales complejas, con las consiguientes dificultades.

Existe una gran confusión entre la labor del profesional y del voluntario, y en cuanto a las relaciones entre éstos. No están claros los espacios de comunicación, participación y toma de decisiones. Los profesionales contratados se quejan de que los socios y los voluntarios delegan su responsabilidad, no sumen su papel e interfieren en decisiones técnicas. Mientras los socios y los voluntarios se quejan del débil compromiso asociativo y del exceso de poder de los profesionales.

Las condiciones laborales de las personas liberadas o profesionalizadas son muchas veces precarias e irregulares. La razón tiene que ver con la precariedad general de los recursos asociativos, pero lo cierto es que son situaciones poco coherentes con los valores sociales que defendemos. Esto contribuye también a desmotivar y quemar a los profesionales contratados.

- **Insuficiencia de recursos, inestabilidad de los proyectos y difícil sostenibilidad de las organizaciones.**

A pesar de haber aumentado los medios disponibles para las asociaciones, siguen siendo insuficientes en relación a las necesidades a las que queremos dar respuesta. Además, nuestros recursos son inestables por lo que hacen difícil la continuidad de los proyectos y la sostenibilidad de las organizaciones.

En muchos casos, no somos capaces de conseguir nuevos medios económicos y de mejorar los niveles de autofinanciación. Carecemos de estrategias de marketing social para producir recursos propios o conseguir nuevas fuentes de recursos.

Una parte de esta debilidad tiene que ver con que, a menudo, elaboramos proyectos que no tienen en cuenta los recursos reales.

Por otro lado, el reparto de los recursos es desigual y las asociaciones que actúan en medios rurales o en poblaciones pequeñas tienen mayores dificultades para acceder a ellos.

- **Dependencia de las Instituciones Públicas.**

Las asociaciones tenemos una dependencia excesiva de las ayudas de las instituciones públicas. La debilidad no reside en el carácter público de estas ayudas (su uso es un derecho y quizá un deber para las entidades de carácter social), sino en la dinámica de que favorece el sistema perverso de subvenciones públicas: falta de transparencia, excesiva burocracia, clientelismo político, competitividad (frente a cooperación) entre asociaciones, riesgo de manipulación de las asociaciones, falta de independencia real, etc.

Los riesgos para nuestros programas y organizaciones están muy concentrados porque dependen del apoyo inestable de una administración, condicionada por los vaivenes y cambios político-administrativos. Ello influye también en un exceso de institucionalización de muchas asociaciones ("institucionalitis") que toman como referente principal o único de sus relaciones a las administraciones, con lo que esto conlleva de nuevos riesgos de confusión y desvío de sus objetivos iniciales en función de los recursos, de instrumentalización (acabar



haciendo lo que la Administración quiere, no lo que creemos que hay que hacer), etc.

- **Desconocimiento mutuo, mala coordinación con las Instituciones Públicas.**

Las asociaciones, en general, desconocemos los resortes administrativos, el funcionamiento de las instituciones, la manera de desenvolvernó en la relación con ellas, las posibilidades y recursos que nos ofrecen, etc., y eso es una limitación muy importante.

La interlocución y las relaciones con las administraciones públicas son muchas veces inadecuadas, no funciona la comunicación ni la confianza mutua. La falta de coordinación dentro y entre las distintas administraciones públicas, que están compartimentadas por sectores de acción y posniveles de competencia (además de que compiten entre sí), ayuda muy poco a mejorar esta situación.

Todo ello se traduce en dispersión y desaprovechamiento de esfuerzos y recursos. Tenemos grandes dificultades para sensibilizar y corresponsabilizar en mayor medida a las administraciones públicas en la potenciación del sector asociativo, para implicarlas y sumar esfuerzos.

- **Desconocimiento mutuo, competencia y descoordinación entre asociaciones.**

Todos coincidimos en que una de las debilidades mayores del tejido asociativo es su fragmentación, a pesar de los avances evidentes pero muy insuficientes en este campo. Desconocemos o conocemos poco a las demás asociaciones que trabajan en nuestro mismo entorno, lo que hace que se produzcan duplicidades, dispersión de recursos, solapamientos de iniciativas en el mismo territorio o con los mismos destinatarios. Predomina una excesiva sectorialización temática de los colectivos, nos falta visión global, un enfoque integral de la realidad que nos lleva a ir a lo nuestro son hacer nuestro lo de los otros.

Las asociaciones estamos centradas en nosotras mismas, en nuestra dinámica interior. Hay grandes fallos en la comunicación entre asociaciones y no le dedicamos el tiempo ni el esfuerzo necesario a la coordinación interasociativa. Tenemos miedo a descuidar el propio proyecto asociativo o a que nuestra asociación pierda protagonismo en el trabajo colectivo. La competencia entre asociaciones para conseguir recursos tampoco ayuda a la confianza mutua. Nos falta espíritu de Movimiento.

Por otra parte, en cuanto a las formas más tradicionales de coordinación (federaciones, coordinadoras, etc.) continúan existiendo vicios de funcionamiento como son los dogmatismos, sectarismo, rencillas internas o disputas de poder. Los procesos de coordinación son demasiado lentos, poco ágiles y poco eficaces.

- **Carencias en la comunicación social de las asociaciones.**

Carecemos de una estrategia de comunicación social adecuada. Tenemos poca capacidad para transmitir a la sociedad problemas muy importantes, la gente no nos conoce o nos conoce mal, a menudo no conseguimos captar su interés. Sólo se identifica a unas pocas asociaciones, las que salen en la tele. Las entidades más recientes, las que nacen cada día en respuesta a alguna nueva o vieja necesidad social, lo tienen aún más difícil para darse a conocer.

En general, tenemos serias dificultades para romper el silencio de las prensa y los medios de comunicación, para difundir y proyectar nuestra realidad asociativa hacia el entrono social. Sólo atraemos la atención de los medios





cuando hay una catástrofe o algún escándalo en el que estén implicadas asociaciones u ong's.

Nuestros propios medios de comunicación son inexistentes, insuficientes o inadecuados. La comunicación social es una asignatura pendiente en la mayor parte de las asociaciones.

- **Resistencias a los cambios, a la modernización y a las nuevas tecnologías.**

Muchas asociaciones sufrimos un problema de falta de adaptación al cambio social y cultural. La sociedad está cambiando más deprisa que nosotros. Existen vicios y rutinas instalados en las asociaciones y resistencias internas a los cambios, además de falta de motivación para el esfuerzo interno que requieren.

Otro déficit es la falta de modernización en la gestión y en la organización, a veces seguimos utilizando criterios y procedimientos que ya no sirven. La incorporación y la adaptación de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) a nuestro funcionamiento y acción es escasa y esto es grave dado que creemos que estas nuevas herramientas tecnológicas pueden sernos muy útiles.

Las redes y las TIC ya están en el pensamiento y en el discurso de una gran parte de las asociaciones, pero la realidad es muy distinta, nos queda un gran camino por recorrer.

## **1. PRINCIPALES NECESIDADES PARA LA RENOVACIÓN ASOCIATIVA.**

Tras el análisis de las fortalezas y debilidades de nuestras organizaciones, nos preguntamos cuáles son hoy las prioridades, las tareas que hemos de abordar con mayor urgencia para fortalecer el tejido asociativo. A pesar de las diferencias territoriales, que inciden más en unas u otras necesidades, también aquí existen acuerdos muy señalados.

- **Mayor reflexión interna y auto-análisis en nuestras asociaciones.**

Necesitamos más tiempo y espacios para el auto-análisis, la auto-evaluación, el auto-diagnóstico, el auto-conocimiento y la reflexión colectiva en nuestras asociaciones. Es preciso revisar nuestras viejas formas de gestión y organización, hemos de repensar el papel que juega el sector asociativo en este momento de cambio: ¿cuáles han de ser sus objetivos? ¿cuáles las formas de actuación? ¿Cómo ha de llevarse a cabo la gestión? ¿cuál es la ética de las asociaciones y entidades de acción social? Necesitamos revisar a fondo, reinventar, el modelo asociativo tradicional porque los viejos modelos se demuestran agotados.

- **Mejorar la formación de nuestros miembros.**

Necesitamos mejorar la formación de los miembros de nuestras asociaciones: los dirigentes (muy especialmente, puesto que ellos han de motivar y dinamizar al resto de la organización), los miembros activos, los voluntarios y los profesionales contratados. La formación debe darse en diferentes campos: conocimiento de la realidad, participación y trabajo en equipo, valores asociativos, planificación, gestión y evaluación. Muchas necesidades y problemas que tenemos las asociaciones están directamente relacionados con la capacitación de nuestros miembros, carecemos de los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para responder a la complejidad creciente del trabajo asociativo, y eso no se resuelve con "voluntarismo". La formación y el aprendizaje, en todas sus formas, es clave para la renovación asociativa.





- **Mejorar la participación interna.**  
Necesitamos fortalecer la motivación de todos los miembros de las asociaciones, potenciar la autoestima colectiva y fortalecer la cohesión, la implicación y participación de nuevas personas. Los recursos humanos son la pieza fundamental del sector asociativo, por eso hay que cuidarlos especialmente. No podemos prescindir de la participación en nombre de la agilidad y la eficacia de la gestión. Necesitamos diversificar las formas de participación para adecuarlas a las distintas posibilidades y situaciones de las personas a las que queremos implicar, para que todo el mundo pueda participar.
  
- **Fortalecer la cooperación entre asociaciones, el trabajo en redes.**  
En la cooperación entre asociaciones se encuentran posibles respuestas a muchas de nuestras necesidades. El trabajo en redes puede permitir mejorar la formación, el aprovechamiento de los recursos, el impacto de la acción, la influencia del sector ante las administraciones, etc. Necesitamos mejorar el conocimiento mutuo, la comunicación, la colaboración y la cooperación. Es imprescindible plantear el trabajo de las pequeñas y medianas asociaciones como "francotiradores", que van cada uno a lo suyo, porque sólo están en cuestión los objetivos generales, sino que el aislamiento y la atomización asociativa hacen imposible la consecución de los objetivos de cada asociación. La cooperación interasociativa no es una posibilidad, es una necesidad si queremos fortalecer y mejorar la eficacia social de nuestra acción.
  
- **Ampliar, diversificar y estabilizar nuestros recursos.**  
Las asociaciones y colectivos sociales necesitamos conseguir nuevos recursos, económicos y materiales, para poder llevar a cabo eficazmente nuestra misión social. Necesitamos generar recursos propios, diversificar las fuentes de financiación actuales y, sobre todo, gestionar mejor, aprovechar y rentabilizar los recursos disponibles con el fin de dar continuidad a los proyectos y estabilidad a nuestras organizaciones. No debemos depender tanto de las subvenciones públicas para preservar la independencia y conseguir mayor eficacia social en nuestra acción.
  
- **Mejorar nuestra comunicación social y promover la participación en nuestro entorno.**  
Necesitamos mejorar los sistemas de comunicación y difusión de nuestras actividades. Mejorar la comunicación de lo que hacemos, en todas las direcciones: hacia los distintos miembros, hacia los destinatarios, hacia la sociedad, las administraciones públicas, etc. Darnos a conocer, proyectarnos al resto de la sociedad, visibilizarnos. Ello debe servir para conseguir un mejor conocimiento y valoración social de las asociaciones, un mayor conocimiento de los temas y necesidades sociales en los que trabajamos, una mayor sensibilización de la población, que contribuya a fomentar la participación en nuestro entorno.