

introducción al análisis del poder en organizaciones de acción social

ana isabel marín, josé m^o de la parte y m^o ángeles lópez ■ ■ ■

movimiento asociativo FEAPS

resumen

Este artículo pretende contribuir al debate sobre el papel que juega el poder político en las sociedades democráticas y más concretamente en las organizaciones del Tercer Sector.

Partiendo de una clarificación básica de los conceptos más relevantes sobre la cuestión del poder, describe las relaciones de poder entre las distintas personas, agentes u organizaciones que lo detentan y la configuración del poder en la sociedad actual. Posteriormente se analiza el papel que juegan las organizaciones del Tercer Sector como complemento al Estado y al Mercado.

La última parte se centra en describir cómo se configura el poder en el movimiento FEAPS y en ofrecer los resultados de una investigación cualitativa sobre lo que piensan los diferentes agentes: presidentes, directivos, gerentes, profesionales y personas con discapacidad sobre este tema. Por último se esbozan algunas líneas futuras de trabajo.

summary

This paper aims to contribute to debate on the role played by political power in democratic societies, more specifically in the third Sector organizations.

From an basic explanation of concepts related to the issue of power, it describes power relationships among different people, agents and organizations that hold it and the configuration of power in current society.

The role of third sector organizations as complementary to Governments and Market is then analyzed.

The last part is devoted to describe how power is configured in FEAPS and to offer the results of a qualitative study of different stakeholders' opinions -chairmen, directors, managers, professionals and people with disabilities- about this issue. Finally, trends for future work are suggested.

introducción ■ ■ ■

“La construcción de la dignidad humana es inconcebible sin la pléyade inmensa de actividades solidarias que pueblan los caminos de la humanidad”

García Roca, 1994

Este artículo pretende ser una modesta contribución al debate sobre el sentido de las organizaciones del tercer sector y, particularmente del movimiento FEAPS, en la sociedad actual, entendiendo que su florecimiento tiene como razón de ser la demanda de los ciudadanos de alcanzar aquellos bienes que exige la aspiración de tener una vida plena.

Los seres humanos nos caracterizamos porque no queremos sólo vivir o hacerlo de cualquier manera, queremos *vivir bien*. En muchos lugares del planeta se ha tomado conciencia de este anhelo y se proclama para todas las personas. La Declaración de Derechos Humanos en 1948, el refrendo del Principio de Igualdad de Oportunidades por los países de la Unión Europea en 1996, la Constitución Española 1978, y en el momento actual la propuesta de Tratado para una Constitución Europea que comprometería a 25 estados, es una prueba de ello. Pero para que este anhelo sea posible para todos y en todos los lugares, es necesario la distribución de esos bienes, que están muy lejos de poder ser disfrutados por una gran cantidad de colectivos humanos.

Las dos grandes instituciones sociales generadas para la creación, intercambio y distribución de bienes, el mercado y el estado, no han conseguido ni pueden conseguir, dadas sus respectivas lógicas de funcionamiento, una redistribución justa que garantice los mínimos exigibles para desarrollar proyectos de vida digna. Ante esta situación, la sociedad civil ha comenzado a fortalecer un tipo de iniciativa asociativa, basada en criterios de

intercambio solidario y participación ciudadana que se está constituyendo como un tercer pilar esencial de la sociedad y que está modificando sustancialmente las relaciones y los roles de las instituciones sociales.

¿Y qué bienes son esos que legítimamente deben ser redistribuidos? Cortina (2001) rescata la enumeración de Waltzer, M. (1993) que se caracteriza por identificar criterios distintos para la distribución de los distintos bienes. Identifica como bienes los siguientes: *La pertenencia a una comunidad política, la educación, la seguridad y el bienestar, el dinero y los productos del mercado, los cargos y puestos de responsabilidad, los trabajos duros, el tiempo libre, el poder político, la autoestima, los beneficios de la tecnología puntera, el reconocimiento, la igualdad*. Todos estos bienes constituirían las condiciones de libertad, que son las condiciones que una sociedad está obligada a promover para todos sus miembros. Además, siguiendo la reflexión de Walzer (1993), nadie debería poseer un bien con el que pudiera comprar todos los demás. Sin embargo, el poder político y el dinero, son en nuestras sociedades bienes dominantes con los que comprar el resto. Por eso, son bienes codiciados que llevan a algunas personas a apoderarse de ellos, excluyendo a otros de su disfrute. Desde este punto de vista entendemos que las organizaciones del Tercer Sector, en particular las que trabajan en el ámbito de la acción social, juegan un rol contra esa exclusión, convirtiéndose en instituciones que trabajan, hacia dentro y hacia fuera, por una sociedad más justa, posibilitadora de condiciones de desarrollo humano para los miembros de aquellos colectivos susceptibles de encontrarse en amenaza de exclusión.

La contribución de este artículo al debate se centra en una indagación sobre uno de esos bienes **-el poder político-**, como uno de los imprescindibles para

poder decidir las condiciones que satisfacen el interés común, que es el marco para que todos los humanos puedan elegir y realizar proyectos de vida dignos.

Es evidente que compartimos la idea de que el poder es un bien, es un bien social que debe estar adecuadamente distribuido, porque *sin poder no se puede*. La defensa y el logro de los intereses individuales, grupales y globales requiere poder. Por este motivo, parece razonable proponer que las ONGs tomen conciencia de cómo se realiza el ejercicio de poder, dónde se encuentra su legitimidad, en función de qué criterios debe repartirse, cuánta capacidad de poder, por qué y para qué le corresponde a cada uno de los agentes implicados en las organizaciones sociales y qué tipo de estrategias pueden ayudar a los socios de estas organizaciones a comprender su papel, eminentemente reivindicativo por un lado, y político por otro. Vemos esta reflexión como una oportunidad para que las ONGs y más concretamente, el movimiento FEAPS, contribuyan al desarrollo de los valores defendidos en las Declaraciones de Derechos, la Constitución Española y la futura Constitución Europea, tales como: libertad, solidaridad, justicia,...

En el trabajo que presentamos se analizan, en primer lugar, las características generales del fenómeno del poder en la sociedad actual; en segundo lugar, se aporta una caracterización del tercer sector y de un caso particular, como es FEAPS, desde el punto de vista de la configuración del poder y por último, dando voz a los ciudadanos, hemos preguntado a distintos miembros del Movimiento Feaps cómo ven la organización en relación a su rol social y cómo se ven a sí mismos en relación a su propio rol, como miembros activos de Feaps.

Siendo conscientes de la envergadura del tema y de la mínima contribución al

mismo que este trabajo significa, esperamos, sin embargo, que sirva como base de una reflexión que consideramos imprescindible y como incentivo a otras personas a que sigan profundizando en él.

la cuestión del poder ■ ■ ■

“Cuando yo uso una palabra –insistió Zanco Panco con un tono de voz más bien desdeñoso- quiere decir lo que yo quiero que diga..., ni más ni menos.

- La cuestión –insistió Alicia- es si se puede hacer que las palabras signifiquen tantas cosas diferentes.

- La cuestión –zanjó Zanco Panco- es saber quién es el que manda..., eso es todo.”

Lewis Carroll, Alicia a través del espejo

¿Por qué alguien debe tener el derecho a aprobar leyes o normas que regulen el comportamiento de las demás personas?, ¿cómo se justifica la pretensión de tener tal derecho?, ¿cuánto poder deben tener los gobernantes?, ¿dónde queda la libertad individual? (Wolff, 2001). Estas preguntas han fascinado a filósofos y pensadores durante más de dos mil años y, a lo largo de todo este tiempo, se han elaborado diferentes propuestas basadas en diferentes argumentaciones, como respuesta al problema.

El poder es la capacidad que poseen individuos o grupos de afectar, según su voluntad, la conducta de otros individuos, grupos o colectividades (Giner, 1983). El poder –escribe Max Weber, 1944- es “la oportunidad que tienen uno o varios hombres para realizar su propia voluntad en una acción común, aun contra la resistencia de otros hombres que participan también en dicha

acción". Para Mintzberg el poder se definiría como la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones. El fenómeno frecuentemente correlativo al del poder, aunque no siempre, es el de la **autoridad**, es decir, el poder legitimado o el derecho reconocido de mando. Esta capacidad de poder y/o autoridad puede limitarse a una mera influencia o descansar sobre una sanción punitiva.

El poder es un fenómeno universal en la sociedad y lo encontramos en todos sus niveles (familia, escuela, religión, empresa, estado,...). En ellos, el poder tiene la función de guiar estructuras sociales a base de un flujo más o menos coherente de decisiones, las cuales, a su vez, producen o intentan producir un orden deseado por quienes lo detentan. Un flujo de decisiones suele llamarse política, en el sentido a la vez de estrategia y táctica seguidas por grupos o personas en su conducta de ejercicio del poder (Giner, 1983). El poder abarca, por tanto, dos aspectos, por un lado, la capacidad para mandar –exigir obediencia a las órdenes que damos- y, por otro, la capacidad para tomar decisiones que afectan directa o indirectamente a la vida o a los actos de los demás. No existe grupo que no haya de seguir una política, ni sistema social que de por sí esté tan integrado, que no necesite darse o recibir estructuras de poder.

Sin embargo, el término *poder* tiene generalmente connotaciones negativas. Esto se debe, por una parte, al reparto desigual con que se distribuyen los niveles de poder, a la falta de escrúpulos y al uso exclusivo para los propios fines con que se ha utilizado por parte de las élites y grupos que lo han detentado.

Para Norbert Elías (1999), el *poder* es uno de esos temas de la vida social que juega un papel central en las relaciones humanas y que, sin embargo, se ha olvidado con frecuencia en la investigación

sociológica. Este abandono, según el mismo autor, se puede explicar por varias razones; por una parte, los fenómenos sociales a los que se refiere este concepto son de naturaleza enormemente compleja. Hay una tendencia a simplificar el problema presentando una sola de las fuentes de poder, cuando en realidad el problema del poder es, precisamente, el carácter polimórfico de las fuentes del poder. Por otra parte, existe una dificultad evidente en indagar en las cuestiones de poder prescindiendo de todo compromiso emocional. El poder de los otros nos da miedo, nos resulta sospechoso, se nos aparece como inmoral. Pero el poder puede ser eso y su contrario.

También este autor, considera que el poder es necesario, ya que las personas potenciales que somos al nacer, no nos transformaríamos en las personas que llegamos a ser, si no estuviésemos expuestas a ninguna coacción determinada por la interdependencia; lo cual *no significa* que las formas actuales de interdependencia ejerzan siempre el tipo de coacción capaz de contribuir a un desarrollo óptimo de las potencialidades humanas.

1.1. Los tipos de poder y de autoridad

Hemos visto como el poder es la capacidad de unos individuos para afectar la conducta de otros. Esta capacidad puede limitarse a una mera influencia o descansar sobre la posibilidad de sancionar. El hecho clave es la capacidad de control y manipulación –en grado variable de intensidad- que poseen unos seres humanos sobre otros (Giner, 1983).

Una de las primeras distinciones que hace la sociología en relación al tema del poder es la que diferencia entre **poder formal** y **poder informal**. El **poder formal** es aquel que es explícito, está predefinido y los agentes que interactúan en

esa relación de poder son conscientes de la misma. Es el poder que se desprende por el hecho de ostentar un cargo, la capacidad de conseguir que se hagan determinadas cosas gracias al puesto que se ocupa. El poder informal se mantiene, en cierta manera, oculto y cuando se manifiesta lo hace a través de canales no predefinidos de presión y/o de influencia (ya sea ésta positiva o negativa para la organización, las personas,...). Es de naturaleza no legítima, y una de sus formas importantes, tal y como expone Foucault (1984), es el *secreto*, “por eso designar los núcleos de poder, hablar públicamente, decir quién ha hecho qué... es una primera inversión del poder,... el discurso de la lucha se opone al secreto”. En ocasiones, quienes detentan el poder formal en una organización, pueden también ejercer un poder informal en esos u otros ámbitos o sectores.

El poder puede apoyarse en la fuerza, puede estar disfrazado por ideologías que niegan su existencia o disminuyen su importancia, puede permanecer oculto de un modo deliberado o debido a la complejidad de la estructura social. Pero también puede estar legitimado y transformarse en autoridad (Chinoy, 1966). Cuando los hombres poseen autoridad –escribe R.M. MacIver– poseen “el derecho establecido dentro de cualquier orden social para determinar la política, juzgar los hechos importantes y dirimir controversias, o bien, de manera más amplia, actuar como dirigentes o guías de otros hombres”.

La legitimidad es uno de los fenómenos más importantes en el estudio sociológico (científico) del poder. Legitimidad es sencillamente el hecho de que exista consenso suficiente en la aceptación de una autoridad y de su poder (Giner, 1983). Max Weber (1922), estableció una sistematización interesante de los diversos tipos de gobierno y de la organización política correlativa. Según él, hay tres tipos puros

de autoridad legítima:

- **La autoridad carismática**, se basa en un reconocimiento de la autoridad de alguien a causa de su carácter ejemplar, específico y excepcional. Lo que una persona ha hecho o se estima que puede hacer es lo que le confiere “carisma”. Generalmente son típicos de los movimientos sociales que crean un orden nuevo. Por esto mismo, la autoridad carismática es relativamente efímera, pues una vez conseguido el poder, el líder (y sus compañeros) se encuentran con tareas diferentes de consolidación del poder, atendiendo a las cuales se produce el fenómeno de rutinización del carisma. La rutinización conlleva la transfiguración legendaria de la época fundacional y su recuerdo mediante fiestas, conmemoraciones y rituales políticos. Sus tipos más puros son: el dominio del profeta, el héroe guerrero y el gran demagogo. El tipo del que manda es “el caudillo”, el tipo del que obedece es “el apóstol”. El cuerpo profesional es escogido por el líder más por su carisma y devoción personal a él, que por su cualificación profesional. Algunos ejemplos de líderes carismáticos son: Jesucristo, Gandhi, Martin Luther King,...
- **La autoridad tradicional**, basada en una creencia establecida sobre la sacralidad de ciertas instituciones inmemoriales y en la legitimidad del status de quienes las representan. En este caso, la estructura del poder se justifica según leyes y costumbres hereditarias. Los derechos y deberes de obediencia en los regímenes basados en este tipo de autoridad carecen de claridad, pues no siempre están codificados; uno sabe lo que puede y no puede hacer en cada caso, gracias a la costumbre y a un conocimiento pragmático de las fronteras del poder. El rasgo más característico de este tipo de autoridad es su carácter hereditario

o adscrito en la transmisión, y no logrado por los méritos propios. El tipo del que ordena es "el señor" y los que obedecen son "súbditos", en tanto que el cuerpo administrativo lo forman "los servidores". Se obedece a la persona en virtud de su dignidad propia, santificada por la tradición, por fidelidad y la persona que cree detentar este poder exige fidelidad absoluta. El ejemplo más claro es el de las monarquías y el de las jerarquías religiosas.

- **La autoridad legal-racional**, basada en la creencia en la legalidad de sistemas y de normas políticas explícitas. La idea básica es que cualquier derecho puede crearse y modificarse por medio de un estatuto sancionado correctamente en cuanto a la forma. Se obedece, no a la persona en virtud de su derecho propio sino a la regla estatuida, la cual establece al propio tiempo a quién y en qué medida se debe obedecer. Esta creencia se basa, a su vez, en una concepción racionalista de la política y obedece a la idea de que la ley es la expresión de la soberanía popular, que es considerada como la única fuente de legitimidad. De hecho, la autoridad la tiene la ley, no ciudadanos o grupos concretos. Este sistema fue elaborado por los griegos y recogido por los europeos modernos. Es un tipo de autoridad que pide la participación de los ciudadanos –no vasallos– en la creación de la ley y en la vida política. Ejemplo de este tipo de autoridad lo tenemos en los gobiernos democráticos (de algunas naciones, organizaciones, asociaciones,...).

Es necesario decir que los anteriores son tipos de autoridad que nunca se dan en estado puro, pero a pesar de ello, la clasificación de Weber es sumamente esclarecedora para entender el comportamiento del poder en cualquier sociedad, pero fundamentalmente en las sociedades democráticas y tecnológicas.

Rocher (1973), inspirándose en esta clasificación de Max Weber, identifica seis tipos de poder, los dos primeros (poder carismático y poder tradicional) recogen directamente la concepción expresada anteriormente y los otros cuatro se exponen a continuación:

- **El poder tecnocrático**, descansa en una doble base: por una parte en el hecho de atribuírsele a la persona una cierta competencia y saber, valorada de acuerdo a unos criterios conocidos. Por otra, han sido designadas o elegidas conforme a leyes establecidas, reconocidas y aceptadas. Ocupan puestos de mando en organizaciones de tipo burocrático o jerárquico. Por ejemplo: el gerente de una empresa, un asesor jurídico de la administración, director de un equipo de investigación,...
- **Poder basado en la propiedad** (o poder económico), debido a los bienes que se poseen o los capitales que se controlan. La posesión de estos bienes asegura un poder sobre el capital humano que emplean y sustentan. Pero, sobre todo, este es un poder social que aporta la posibilidad de ejercer presiones sobre las élites restantes. Ejemplo: dueño y/o accionistas mayoritario de una empresa o negocio, propietario de fincas,...
- **Poder ideológico**, detentado por aquellos que participan y guían la definición de una ideología. O, también, de aquellos que la difunden, que son sus portavoces o sus representantes de algún modo autorizados. Las élites ideológicas suelen ser élites influyentes pero carentes de poder formal o autoridad oficial. Un ejemplo pueden constituirlo los filósofos, pensadores, los críticos,...
- **Poder simbólico**, derivado de presentar ciertas maneras de vivir, de hacer, de pensar o de encarnar ciertas cualidades o ciertos valores que adquieren valor de símbolo a los ojos de quienes

las contemplan, las siguen o las combaten. En general, los jefes carismáticos o ideológicos son más susceptibles de adquirir poder simbólico que el resto de personas o grupos de poder. Algunos ejemplos son los deportistas de élite, actores, cantantes, sacerdotes,...

Pero en la cuestión del poder importa no sólo el tipo de autoridad y/o poder que se detente, sino como operan los distintos juegos de fuerzas en cada organización o sociedad, tal y como podemos ver en el siguiente apartado.

1.2. Los juegos de poder

“El poder nos mira como si fuéramos peones de un juego de ajedrez”

José Saramago

Para entender cómo se producen las relaciones de poder entre las distintas personas o agentes que lo detentan, seguimos a Graham Allison (citado en Mintzberg y Quinn, 1999), quien señala que los juegos políticos en las organizaciones son “intrincados y sutiles, simultáneos, sobrepuestos” y, no obstante, guiados por reglas, algunas explícitas, otras implícitas; unas muy claras, otras difusas; unas muy estables, otras cambiantes,... pero, de hecho, la colección de reglas definen el juego. Algunos de los juegos políticos identificados por este autor son:

- **Juego de la insubordinación:** se practica para resistirse a la autoridad, a la ideología, a la experiencia establecida o incluso para lograr un cambio en la organización. Con frecuencia lo practican partícipes de niveles bajos que sienten mayor peso de la autoridad formal.
- **Juego del contraataque:** lo practican quienes detentan el poder legítimo y contraatacan a los anteriores con

medios políticos y quizás también con medios legítimos (por ejemplo: la excomunión en la iglesia).

- **Juego del patrocinio:** practicado para crear una base de poder, en este caso utilizando a los superiores. El individuo o grupo de individuos se acercan a personas de mayor rango y les profesan su lealtad a cambio de poder.
- **Juego de las alianzas:** practicado entre iguales, con el fin de construir una base de poder para avanzar en la organización, negocian contratos implícitos de apoyo mutuo.
- **Juego del presupuesto:** practicado abiertamente, con reglas muy claras y bien definidas, utilizando como premios los recursos (por ejemplo, otorgando ventajas económicas o materiales a unos grupos respecto a otros iguales o dando las mismas recompensas a grupos desiguales que pueden tener distinta cualificación o responsabilidad).
- **Juego de la experiencia:** se trata del empleo de conocimientos y habilidades, no reconocidas oficialmente, para crear una base de poder, ya sea haciendo gala de ellos o fingiendo que se poseen. Los verdaderos expertos juegan explotando habilidades técnicas y conocimientos, enfatizando la singularidad, la calidad crítica e irremplazable de su buen hacer.
- **Juego del despotismo:** es una acción opresora del poder legítimo que utiliza el poder de manera ilegítima sobre aquellos que carecen de él, o que tienen menos. (Un ejemplo es el del jefe que te obliga a que te calles o que te margina para que te vayas).
- **Juego de los mandos contra el personal especializado:** este juego enfrenta a jefes intermedios con autoridad reconocida para tomar decisiones,

contra el personal técnico con conocimientos especializados. Cada bando pretende sacar el máximo partido de su poder legítimo, utilizando medios ilegítimos.

- **Juego de los rivales:** se practica también para vencer a un rival, formando alianzas al objeto de crear un conflicto que puede darse entre unidades, entre dos personalidades rivales, o entre dos misiones en competencia.
- **Juego de los candidatos estratégicos:** practicado para efectuar cambios en una organización; los individuos o los grupos buscan promover, a través de instrumentos políticos, los cambios de naturaleza estratégica que ellos ambicionan.
- **Juego de dar "el chivatazo":** alguien de dentro emplea información privilegiada, para así dar un "soplo" a una persona influyente de fuera acerca de conductas cuestionables o ilegales comunes en la organización.
- **Juego de los rebeldes:** se practica en situaciones extremas para derrocar al poder legítimo e instituir un cambio radical, sería lo más parecido a un "golpe de estado organizacional".

Algunos de estos juegos se pueden combinar con elementos de otros y son los que contribuyen a que los cambios en las organizaciones se produzcan y a que, en cierta medida, la evolución de éstas sea a veces incierta e impredecible.

1.3. La configuración del poder en la sociedad actual

Una primera aproximación a la configuración del poder en la sociedad actual nos la da el esquema (Figura 1) que propone Giddens (1999), en el que se puede ver que los principales centros de poder a nivel mundial son los **estados nacionales**, como los principales actores dentro del orden político, las empresas

comerciales, especialmente las **corporaciones transnacionales**, que pueden ejercer un inmenso poder económico y poseen capacidad de influir en la política, **el poder militar** que puede tener cada nación o agrupación de naciones y la **economía capitalista** que implica la mercantilización de las fuerzas de trabajo en las relaciones de clase que separan a los trabajadores del control de sus medios de producción.

Y también desde nuestro punto de vista, hay que considerar tres nuevos centros de poder como son: uno, **el sistema de comunicación mundial**, representado por las nuevas tecnologías que permiten más y mejores intercambios en tiempo real. Otro, la creación de un **derecho internacional** incipiente, cuya cabeza visible sería el Tribunal Internacional Penal de La Haya. Y otro, el **Tercer Sector**, integrado por las entidades privadas no lucrativas (asociaciones, fundaciones, ONGs,...) que está adquiriendo cada vez más protagonismo y cuya finalidad unas veces es la provisión de bienes y/o servicios ante situaciones o estados de necesidad que el Estado no cubre o lo hace de forma insuficiente y otras veces, es el reivindicar una redistribución mejor de las rentas, paliando los efectos negativos consecuencia de crisis económicas o desastres naturales.



Figura 1. Configuración del poder en la sociedad. Adaptado de Giddens

el poder de las organizaciones del tercer sector en la sociedad actual



“La política, señores sigue hablando Mairena – es una actividad importantísima... Yo no os aconsejaré nunca el apoliticismo, sino, en último término, el desdén de la política mala, que hacen trepadores y cucañistas, sin otro propósito que el de obtener ganancia y colocar parientes. Vosotros debéis hacer política, aunque otra cosa os digan los que pretenden hacerla sin vosotros, y naturalmente, contra vosotros. Sólo me atrevo a aconsejaros que la hagáis a cara descubierta; en el peor caso con máscara política, sin disfraz de otra cosa; por ejemplo: de literatura, de filosofía, de religión. Porque de otro modo contribuiréis a degradar actividades tan excelentes, por lo menos, como la política, y a enturbiar la política de tal suerte que ya no podamos nunca entendernos”.

Antonio Machado, “Juan de Mairena”

Hoy en día se supone que la democracia es el único sistema político plenamente justificado para el hombre contemporáneo, pues parece instalada en el centro de su sistema manifiesto de valores. La democracia es una forma de vida según la cual cada ciudadano participa plena y libremente en el funcionamiento de la política. Es la posibilidad real de que todos los ciudadanos participen del poder, bien por la apertura del acceso a los cargos públicos, bien por el voto -delegación del poder- bien mediante el influjo de la opinión pública, bien mediante la participación en organizaciones del tercer sector.

En este mismo sentido, la Ley de

Asociaciones (2002) y el Comité Económico y Social de la Unión Europea en su Dictamen de 28 de enero de 1998, señalan la importancia que tienen las asociaciones para la conservación de la democracia. Las asociaciones permiten a los individuos reconocerse en sus convicciones, perseguir activamente sus ideales, cumplir tareas útiles, encontrar su puesto en la sociedad, hacerse oír, ejercer alguna influencia y provocar cambios. Al organizarse, los ciudadanos se dotan de medios más eficaces para hacer llegar su opinión sobre los diferentes problemas de la sociedad a quienes toman las decisiones políticas. Fortalecer las estructuras democráticas en la sociedad revierte en el fortalecimiento de todas las instituciones democráticas y contribuye a la preservación de la diversidad cultural.

Además como señala Peña (2000) *“las sociedades democráticas no pueden asentarse solo desde el reparto de recursos económicos, basados en una batería de derechos y procedimientos dictados por las administraciones. Dependen también de las cualidades y actitudes de sus miembros: sentimiento de identidad, tolerancia, participación, responsabilidad y compromiso con el sistema democrático. Es decir, la democracia social necesita de ciudadanos que se conciben a sí mismos como miembros comprometidos con su comunidad y con el interés colectivo, y no simplemente como titulares de derechos y clientes acreedores a determinadas prestaciones”.*

En este marco, las asociaciones voluntarias y los movimientos sociales, deben ser un grupo de presión frente a los poderes formales, a fin de promover o defender sus intereses particulares y/o los de las personas a las que representan. Además debe existir una situación de hecho en la que la apatía política quede reducida al mínimo y los ciudadanos posean un grado importante de

responsabilidad, inteligencia y voluntad política, tal y como lo expresa Tucídides en la oración fúnebre de Pericles "de un hombre que no muestra ningún interés por la política, no decimos que sea un hombre que se ocupe de sus asuntos; decimos que aquí no tiene nada de que ocuparse."

El Tercer Sector es la acción no-institucional complementaria del Estado que se desarrolla como "tejido social" y cuya expresión orgánica se expresa en organizaciones no estrictamente políticas, en nuevos movimientos sociales, auto-organizaciones y asociaciones solidarias (García Roca, 1992). Uno de los aspectos que más ayuda a la clarificación conceptual de este tema es la comparación del Tercer Sector, con el Primero y el Segundo:

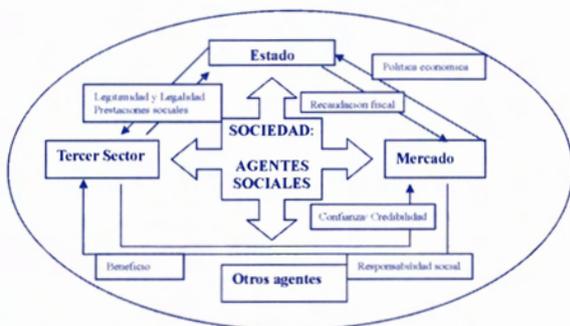
El primer sector, es el del poder político, en sentido estricto, que se ocupa de defender los derechos humanos y los restantes compromisos de los estados con las cuestiones básicas de justicia. Recordamos la noción aristotélica de la política según la cual, todos los hombres están dotados de palabra y por lo tanto, pueden deliberar conjuntamente acerca de lo justo y lo injusto, lo bueno y lo malo para el bien común, y en eso consiste la comunidad política, más que en la conquista y conservación del poder a todo trance. Según Pérez Díaz, 1997, el papel del poder político es garantizar el entramado institucional de la sociedad civil y en especial el marco legal (estatutario) para garantizar las actividades de los individuos en la persecución de los fines.

El segundo sector, el del mercado (o el de la economía), está compuesto por entidades que desarrollan actividades con ánimo de lucro y son controladas por propietarios privados o públicos. Este sector tiene como finalidad generar riqueza, aunque no debe ser ésta su única responsabilidad. Así lo expresa Adela Cortina en un artículo

publicado en El País, (martes 27 de febrero de 2001), "como si no fuera tarea suya producirla aumentando la libertad de todos y cada uno de los seres humanos, que es lo que exige una economía situada en el comienzo del tercer milenio, y por lo tanto, legitimada en su actividad sólo si promueve el marco de justicia en que se encuentra inscrita. El mercado no es sólo un mecanismo sino una actividad institucionalizada sujeta a las exigencias de justicia de su tiempo".

El tercer sector, llamado también, sector social, sector independiente, sector privado no lucrativo, sociedad civil en su concepción minimalista, etc., es por el momento, un cierto cajón de sastre en el que se incluyen las entidades por no ser gubernamentales ni perseguir fines lucrativos.

La Figura 2 expresa las relaciones más básicas de reciprocidad entre los tres sectores, tal y como parece estarse configurando en el momento actual, con



los procesos de globalización (García-Marzá, 2004)

Figura 2. Relaciones de reciprocidad entre sectores

Parece estar ocurriendo un retroceso en la posición estelar del Estado como responsable *único* de lo público, potenciándose la Sociedad Civil, en el

sentido de reconocer que existen otros agentes, individuales e institucionales, que también deben hacerse cargo de los bienes comunes. Esto es lo que significa este nuevo protagonismo de la Sociedad Civil: el aumento de poder y de responsabilidad de los actores mismos que la componen (García-Marzá, 2004). En este nuevo escenario, "la justicia ya no es algo que sólo pueda realizarse a través de la ley" (Offe, 1992), sino a través de una nueva distribución del poder entre los distintos agentes a los que se atribuye capacidades para el acuerdo y el compromiso y adquiriendo, de esa manera, una creciente importancia funcional para la solución de problemas sociales.

Para hacer una definición más operativa del Tercer Sector o del Sector No Lucrativo recogemos cinco rasgos básicos propuestos por el equipo de investigación de Johns Hopkins de Baltimore, citados en Rodríguez Cabrero, (1996) y que son:

1. **Organización formal:** lo que implica la existencia de una realidad institucionalizada, con estructuración interna, estabilidad relativa de objetivos formales y distinción neta entre socios y no socios.
2. **Ser privada,** eso es, separada institucionalmente del Gobierno (Nacional, Autonómico y Local).

3. **Ausencia de ánimo de lucro,** lo que significa que no se debe repartir beneficios entre los propietarios, administradores o directivos. Ello implica que su fin principal no es generar beneficios, sino generar la máxima utilidad social de sus recursos, por tanto no pueden estar guiadas por criterios comerciales.

4. **Gobernadas autónomamente,** es decir tienen que disponer de sus propios órganos de gobierno y no estar controladas por entidades exteriores y disfrutar de la capacidad de autocontrol institucional de sus propias actividades.
5. Con un marcado grado de **participación voluntaria,** lo que quiere decir, por una parte, que la participación o no de sus miembros ha de depender de la libre voluntad de los mismos y no de imposiciones externas, y, por otra, que hay un grado significativo de participación de voluntarios.

Acotto, (2003) añade a los rasgos anteriores otra característica definitoria interesante de resaltar:

Sus fines y objetivos son legítimos y tienen como principal objeto el bien común

Según esta autora, con estos rasgos comunes existen diferentes clasificaciones que se aplican al Tercer Sector y que son

<p>Grado de representatividad o de nº de organizaciones que aglutina</p>	<p>De primer grado</p> <p>De segundo grado (aglutina a las de 1º grado), por ejemplo Federaciones</p> <p>De tercer grado (aglutina a las de 2º grado), por ejemplo, Confederaciones</p>
---	---

<p>Destinatarios de los servicios</p>	<p>Las que trabajan para sus propios miembros (de base)</p> <p>Las que trabajan para otros (de apoyo)</p> <p>Las donantes (financian proyectos a otras organizaciones)</p> <p>Mixtas (cubren más de una modalidad)</p>
<p>Metodología de trabajo</p>	<p>De asesoramiento</p> <p>De asistencia directa</p> <p>De promoción y desarrollo</p> <p>De asistencia técnica</p> <p>De investigación</p> <p>De asistencia financiera</p> <p>De capacitación</p> <p>De reivindicación</p> <p>De autoayuda</p> <p>Mixtas</p>
<p>Personal que desarrolla sus acciones</p>	<p>De voluntarios</p> <p>De profesionales</p> <p>Mixtas</p>
<p>Alcance territorial</p>	<p>Local</p> <p>Provincial</p> <p>Regional</p> <p>Nacional</p> <p>Internacional</p>
<p>Régimen legal</p>	<p>Asociaciones</p> <p>Fundaciones</p> <p>Cooperativas</p> <p>Mutuas</p> <p>Gremios</p> <p>Consejos y Colegios profesionales</p> <p>Obras sociales</p> <p>Sindicatos</p>

Tabla 1: Clasificaciones aplicadas al Tercer Sector

los que aparecen en la Tabla 1.

Si hay algo que caracteriza a toda esta masa heterogénea de organizaciones es su diversidad y, de ahí, la dificultad en constituirse en un actor social consolidado y uniforme, válido como sector de cambio social de manera unívoca y consensuada.

la configuración del poder en el movimiento feaps ■ ■ ■

El movimiento FEAPS (Federación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual) es la entidad más representativa en nuestro país de este sector. Aglutina a distintas asociaciones y entidades sin ánimo de lucro, que trabajan en favor de las personas con discapacidad intelectual.

Creada hace más de 35 años, está integrada por padres y familiares de personas con discapacidad intelectual, y cuenta entre sus asociados con personas y entidades colaboradoras, que apoyan e impulsan sus proyectos. Es un amplio movimiento de base civil, articulado en federaciones por comunidades Autónomas.

FEAPS es además, una organización democrática y participativa cuya finalidad es defender los derechos de las personas con discapacidad intelectual y mejorar su calidad de vida y la de sus familias. FEAPS es miembro de: Consejo Estatal de ONGs de Acción Social, CERMI (Comité Español de Representantes de Minusválidos), Plataforma de ONGs de Acción Social Inclusion Europe (Asociación Europea de la Liga Internacional de Asociaciones a favor de las Personas con Retraso Mental) Asociación Grupo Europeo para el

Empleo de las Personas con Retraso Mental FEAPS. Ha sido declarada entidad de utilidad pública por acuerdo del Consejo de Ministros de 20 de marzo de 1970.

Este movimiento está formado por 232.000 socios que pertenecen a 725 asociaciones y entidades integradas en 19 Federaciones, las cuales a su vez se confederan en FEAPS. Se apoya a 83.000 personas con discapacidad intelectual, en 2.100 Centros y Servicios y se cuenta con más de 17.000 profesionales. Para su funcionamiento cuenta con financiación de distintas entidades públicas, venta de productos, aportaciones de socios, cuotas por la prestación de los servicios y en algunos casos donaciones privadas.

Los ámbitos de prestación de servicios a las personas con discapacidad y a sus familias son: atención temprana, centros de educación especial, centros ocupacionales, centros especiales de empleo, atención residencial, servicios de ocio, tutela, apoyo a familias, fomento del asociacionismo y otros programas específicos (autogestores, "vivir solos", respiro familiar, cárceles,...).

3.1. La configuración del poder formal

Para describir la configuración del poder formal en el movimiento FEAPS, hemos extraído como ejemplo el modelo organizativo de la Confederación, basándonos en sus estatutos, que entendemos puede ser común a la mayoría de asociaciones que pertenecen a FEAPS. Las consideraciones más importantes son las siguientes:

- En el movimiento FEAPS, **el poder formal está centralizado y descentralizado**, ya que las asociaciones se aglutinan en

Federaciones Regionales, las cuales a su vez forman la Confederación Estatal y aunque todas las entidades conforman el movimiento FEAPS, todas tienen entidad jurídica y funcionamiento independiente. Asimismo, aunque en cada entidad exista una organización interna jerarquizada el conjunto del movimiento se parece más a una configuración en red que a una organización piramidal.

- Existe **garantía de representatividad**: hay democracia interna en la elección de sus representantes.
- No existe **representación de las personas con discapacidad** intelectual en los órganos de gobierno y de gestión. Aunque las personas con discapacidad se están organizando, con el apoyo de profesionales, en grupos de autogestores que están siendo un poder emergente dentro del movimiento.
- Existen **garantías para impugnar los acuerdos** de la Asamblea General y de la Asamblea Directiva ante los tribunales de la jurisdicción ordinaria en la forma y plazos que la ley determina.
- **No existe** en el nivel formal, configurado como tal un **poder económico**.
- Hay una clara **separación de roles**: el poder político por un lado y el poder técnico por otro. Un claro ejemplo de esto es que las personas que presten servicios profesionales remunerados en cualquiera de las entidades del movimiento FEAPS no podrán formar parte de los órganos de gobierno y el Gerente en las Juntas directivas tiene voz pero no voto.

- Se rigen por un **sistema de autogobierno y el principio de representación**, a través de los siguientes órganos:

1. Nivel Político: cuya misión es el máximo gobierno de cada una de las organizaciones que integran el movimiento FEAPS y que está formado por una Asamblea General de socios, una Junta Directiva y un Presidente y otros cargos unipersonales. El ejercicio de cada cargo no está remunerado y es, por tanto, voluntario. En este nivel se funciona por el principio de representatividad y a través de una elección democrática.

2. Nivel Técnico o de Gestión: es el director general, que es el máximo responsable de la gestión y ejecución de los acuerdos tomados en el poder político, bajo su dependencia jerárquica se ordenan los responsables de las diferentes áreas de actuación y el personal. En este nivel funciona el principio de jerarquía.

3. Nivel de Participación: que aporta reflexión, debate y propuestas técnicas, está configurado por foros consultivos, grupos de autogestores, equipo de gerentes y unidades de desarrollo sectoriales (UDS), que son estructuras transversales a toda la organización que contribuyen a la cohesión del movimiento asociativo.

También queremos señalar que esta distribución de niveles no llega a representar la complejidad de una realidad en la que las familias pueden ejercer roles diferentes: como socios (por tanto poder político), como clientes directos, como clientes indirectos y como proveedores de apoyos a sus hijos.



En la Figura 3 realizamos una representación gráfica de este sistema de organización, que se puede ver en el siguiente esquema, inspirado en otro de Mintzberg (1992).

Los agentes representados en el esquema, tienen poder en la organización en la medida en que controlan alguna fuente o recurso de poder, dedican mucha energía a la organización, tienen comportamientos habilidosos, tienen un cuerpo de conocimientos importante para la organización, disponen de prerrogativas legales o bien, tienen acceso a agentes que disfrutan de las otras anteriores fuentes. Cuando las fuentes de poder son informales para poderlas utilizar, se requiere gran esfuerzo. (Si no se puede dar órdenes, es necesario ganar batallas).

3.2. El desplazamiento del Poder Político al Poder Técnico

“Siempre será peligroso encaramar en los puestos directivos a hombres de talento mediano, por mucha que sea su buena voluntad, porque a pesar de ella - digámoslo con perdón de Kant- la moral de estos hombres es también mediana.

A última hora, ellos traicionan siempre la causa que pretendían servir, se revuelven airadamente contra ella. Propio es de cabezas medianas el embestir contra todo aquello que no les cabe en la cabeza. A todos nos conviene, amigos queridos, que nuestros dirigentes sean siempre los más inteligentes y los más sabios”.

“Juan de Mairena”.- Antonio Machado

Desde nuestra perspectiva, para que haya avance en el movimiento FEAPS y en cada una de las organizaciones que lo componen, es necesaria la existencia de un cierto equilibrio entre el poder político y el poder técnico.

Aunque el poder soberano reside en la asamblea de socios, es la junta directiva el órgano con más poder político dentro de la organización. A continuación analizamos la importancia de la junta directiva para el funcionamiento de la organización, así como de la delegación de su poder en el director general.

De forma esquemática, las **principales**

funciones que tienen las **juntas directivas** en las organizaciones del movimiento FEAPS son:

- Ejecutar la política de la organización y los acuerdos adoptados en la asamblea de socios.
- Administrar el patrimonio.
- Facultar por medio de poderes a las personas que estime conveniente.
- Plantear o decidir sobre cualquier asunto de competencia e interés de la organización y que no esté reservado legal o estatutariamente a la Asamblea General.
- Interpretar los estatutos.

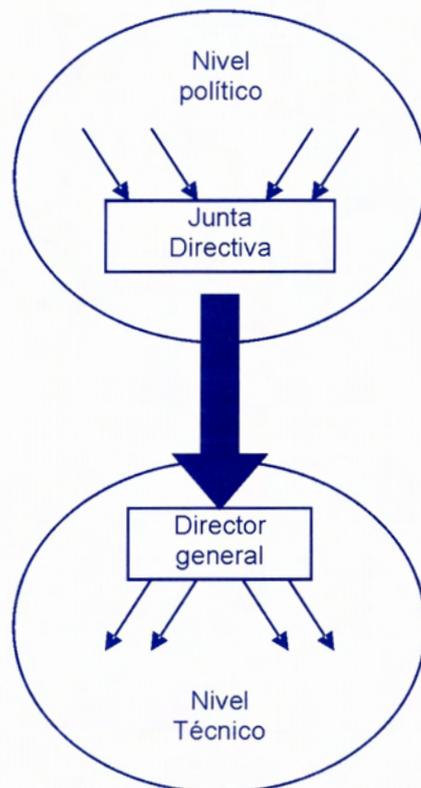
Según Mintzberg (1992), la investigación empírica sobre otras organizaciones demuestra que las funciones principales en el ejercicio del poder de un consejo de administración o junta directiva son:

- Elegir al director ejecutivo: el poder sobre el director ejecutivo es una fuente muy importante de poder sobre la organización.
- Ejercicio directo del control en los periodos de crisis, usando la terminología de Drucker, el consejo sirve como "un generador de emergencia cuando se corta el suministro eléctrico".
- Revisar las decisiones y actuaciones del director general, entre ellas, decidir el sueldo del director ejecutivo, revisar sus propuestas, etc.
- Otras utilidades del consejo de administración son: captar agentes externos para participar en él, establecer contactos y obtener recursos, cuidar la reputación de la organización y aconsejarla.

De todas las funciones expuestas

anteriormente, la cuestión principal es en qué medida puede el consejo (o las juntas directivas) controlar el comportamiento de una organización o ser una mera fachada, donde el sistema de poder técnico prescindiera de él y se quede en un mero formalismo legal.

Para explicar como se produce el desplazamiento del poder de la Junta Directiva al Director General, seguimos a Mintzberg (1992), que plantea que el consejo de dirección (o junta directiva) debe elegir un director ejecutivo como su persona de confianza, para que se haga formalmente cargo del funcionamiento de la organización; le debe dar libertad de acción, estipulando que puede reemplazarlo según le convenga.



Aunque la capacidad de delegación del director general sea importante, posiblemente éste sea el agente más poderoso en todo el sistema de poder en la organización y su entorno. Aunque este poder depende de varias condiciones como por ejemplo el poder que ostenta la junta directiva, la cohesión y cualificación de los miembros de la misma, la implicación, disponibilidad de tiempo y compromiso de los presidentes,... En cualquier caso, el poder de un director general queda patente en su influencia para poder nombrar o no, al director general que le sustituya.

como ven los propios implicados la cuestión del poder en el movimiento feaps ■ ■ ■

4.1. Descripción de la Investigación

A. Objetivos de la Investigación

1. Analizar las distintas percepciones, que tienen los distintos agentes del movimiento FEAPS, sobre el rol social que debe jugar este movimiento y su relación con el Estado.
2. Conocer las distintas visiones que existen sobre el modelo organizativo de todo el movimiento asociativo FEAPS y cómo se percibe y evalúa el poder formal.
3. Evaluar la percepción que tienen los distintos agentes sobre el rol que juegan los directivos y su capacidad para gobernar.
4. Desvelar los peligros y amenazas de futuro que se plantean en el movimiento asociativo FEAPS.

B. Fundamentación metodológica

En esta evaluación se ha optado por el paradigma cualitativo, también

denominado a veces fenomenológico, caracterizado por una forma de conseguir la información más inmediata y personal, utilizando cualquier técnica o instrumento que se base sobre todo en el contacto con los implicados y participantes del programa.

Es una perspectiva que permite hablar con todos los patrocinadores, utilizar todo tipo de estrategias de recogida de datos y considerar todas las posibilidades, dando respuesta a las preguntas ¿qué está pasando en este escenario?, y ¿qué significa para los participantes?. (LeCompte, 1995).

La perspectiva cualitativa es fenomenológica y como tal estudia la conducta desde el punto de vista de cómo la gente vive su propio mundo. Aquello que una persona hace o dice es fruto de cómo percibe su entorno, de su marco de referencia familiar, de sus problemas, necesidades e ilusiones.

Creemos que el enfoque que mejor se adapta a este tipo de estudio es el que House y Howe (2001) llaman concepción democrática deliberativa, que está comprometida con el desarrollo de la evaluación en un marco democrático explícito y con la responsabilidad de los evaluadores de sostener los valores de la misma. El objetivo consiste en que los evaluadores utilicen unos procedimientos que incorporen las perspectivas de los implicados y de los ajenos, den voz a los marginados y excluidos, empleen criterios razonados en la deliberación ampliada y participen en interacciones dialógicas con públicos significativos e interesados por la evaluación.

En esta concepción la evaluación debe satisfacer tres requisitos (House, 2000):

- **inclusión**, (que incluya de alguna forma todos los interesados y las concepciones principales de los afectados),

- **diálogo** (que permita un diálogo extenso, de manera que las perspectivas e intereses de los afectados, tal como se representen en la evaluación, sean auténticas).
- **deliberación** (se debe facilitar una deliberación suficiente y libre de modo que pueda llegarse a unas conclusiones válidas).

Cuando se satisfagan estos tres requisitos se dirá que el estudio es democrático, imparcial y objetivo. En esta concepción los evaluadores tienen la responsabilidad de hacerse acreedores a la confianza de los participantes en las evaluaciones y del público con el fin de poder utilizar sus conocimientos y destrezas en beneficio del interés común.

Como la naturaleza del movimiento FEAPS es compleja y hay muchos agentes que participan en la toma de decisiones políticas, de los que interesa poder recoger toda su subjetividad, hemos optado por este tipo de metodología (cualitativa). Asumiendo, además, que este estudio va a ser exploratorio, es decir, un estudio no generalizable, estadísticamente no representativo del universo y de interpretación difícil y subjetiva.

En este marco las técnicas para la recogida de la información han sido:

- **La entrevista en profundidad**; es una técnica intensiva en la que se han abordado las opiniones de las personas entrevistadas en base a un guión abierto.
- **Grupo de discusión**; definido como "una confesión colectiva", en palabras de Ibáñez, (en García Ferrando y otros, 1996), ha sido un grupo simulado convocado para que discuta sobre un guión abierto similar al utilizado en la entrevista. Uno de los aspectos más relevantes ha sido la interdependencia de sus miembros y el hecho de que cada

integrante actuaba en relación con sus propias necesidades, manifestando su vivencia, su experiencia y su punto de vista.

C. Planteamiento de la Investigación

La investigación se ha llevado a cabo en **tres Comunidades Autónomas** distintas: Castilla y León, La Rioja y Madrid, por considerar que pueden ser representativas de buena parte de lo que sucede en el movimiento FEAPS.

Las técnicas que se han utilizado, en distintos momentos, han sido las dos anteriormente descritas: entrevistas en profundidad y grupo de discusión. En concreto se han realizado:

- A) Un total de 20 Entrevistas en profundidad: 4 presidentes, 5 gerentes, 5 profesionales, 4 directivos y 2 personas con discapacidad.
- B) Un Grupo de discusión mixto, en el que participaron los siguientes agentes: 1 presidente, 1 gerente, 3 directivos y 3 profesionales.

- La **recogida de la información** se ha realizado de la siguiente forma:

- a) Concertación telefónica previa de las citas y envío de carta explicativa sobre el marco y el objeto del estudio. En esa carta se garantizaba la confidencialidad de las opiniones individuales y el compromiso de devolver los resultados de la investigación.
- b) Desplazamiento a los lugares de origen de los informantes y realización de las **entrevistas** con una duración media de 45 minutos y un **grupo de discusión** que duró 120 minutos.
- c) Grabación de la información obtenida en soporte de audio.
- d) Transcripción completa a papel de dicha grabación, para poderla estudiar en profundidad.

- El **análisis e interpretación** de la información se ha realizado tal y como se explica a continuación:

a) Análisis del significado de cada una de las respuestas y las distintas aportaciones.

b) Agrupamiento de las opiniones de cada grupo de entrevistados, por temas, siguiendo los objetivos planteados.

c) Comparación de las opiniones sobre los mismos temas y análisis de las coincidencias y discrepancias existentes.

4.2. Informe de resultados

A continuación se exponen los resultados obtenidos en esta investigación siguiendo los objetivos planteados al inicio de la misma.

OBJETIVO 1. *Analizar las distintas percepciones, que tienen los distintos agentes del movimiento FEAPS, sobre el rol social que debe jugar este movimiento y su relación con el Estado.*

Todos los participantes en la investigación **ven, en la realidad**, este movimiento asociativo como un gran sistema de prestación de servicios, aunque hemos detectado tres visiones diferentes:

- **Prestarlos legítimamente**, por derecho propio y por conveniencia para el cumplimiento de la misión. Defendida con gran fuerza prácticamente por la totalidad de familiares/directivos entrevistados a causa de la percepción de que nuestras entidades aportan mayor sensibilidad, calidad humana y eficacia en la prestación de los servicios

a sus hijos/familiares

- **Prestarlos como sustitutos** de algo que debería hacer **el estado**, por tanto, nuestra actividad responde a una incapacidad del estado en su obligación de prestar servicios. Posición defendida, sobre todo, por los técnicos.
- En el futuro, como **empresas de servicios independizadas** del movimiento asociativo, que desarrollaría su faceta de agente social valedor de los derechos de las personas

La mayoría menciona como un **rol social** importante el ser **defensor de derechos y un papel reivindicativo** ante los poderes públicos y la sociedad, pero en el desarrollo de su discurso apenas se hace referencia a este rol. Sin embargo, los pocos que sí lo desarrollan, expresan diferentes matices: desde ser mediadores entre el colectivo de personas con discapacidad, la familia, la sociedad y el Estado; ser asesor de la Administración; ser agente de cambio en relación a la política, legislación, valores, etc.

Acerca de la consideración del **papel del estado** (primer sector) se observa una gran variabilidad de posturas: marcar políticas y criterios de organización, ejercer apoyo y tutela, promulgar leyes, controlar, agente colaborador en debates y elaboración de propuestas alternativas, etc. Sin embargo hay un acuerdo generalizado sobre la obligación de las administraciones públicas de contribuir adecuadamente a la financiación de los servicios.

OBJETIVO 2. *Conocer las distintas visiones que existen sobre el modelo organizativo de todo el movimiento asociativo FEAPS y cómo se percibe y evalúa el poder formal.*

Sobre el **modelo organizativo** de todo el movimiento **FEAPS**, se han constatado los siguientes aspectos:

- Se observa una visión compartida sobre la necesidad de ser un movimiento federado y confederado ("vivir aislado no tiene porvenir"); sin embargo, hay discrepancia sobre la valoración del funcionamiento de esta forma de organizarse
- Existen dos visiones bastante diferentes: **Organización en red** donde se comparten misión, valores, conocimiento, etc., pero donde se mantiene la independencia de cada una de las entidades (asociaciones, federaciones, confederación...) y un tipo de **organización jerarquizada** donde la confederación actúa como cabeza, las federaciones como transmisoras y las asociaciones como ejecutoras de directrices.
- En general se ven como una organización ética, donde los valores declarados guían los comportamientos. Dos entrevistados, por el contrario, afirman que hay gente que no conoce los valores y que, aún conociéndose, no están presentes como guía para la acción.
- Algunos entrevistados plantean como necesaria para mejorar la prestación de servicios, la transformación de las asociaciones en fundaciones, debido sobre todo a la debilidad del funcionamiento asociativo.
- La mayor parte de directivos (presidentes y miembros de juntas directivas) han mostrado un alto nivel de visión global y conocimiento de la organización. Hemos observado, sin embargo, un conocimiento más parcial en los profesionales, que parecían expresar una visión más restringida a su ámbito profesional.
- Las personas con discapacidad

entrevistadas no demostraban tener un conocimiento sobre el modelo organizativo de FEAPS.

La mayor parte de conclusiones están centradas en **cómo se percibe y evalúa la configuración del poder** (quién es el dueño de esta organización, quién manda, etc.) y qué mecanismos de ejercer el poder existen o deberían existir, ya que este ha sido el núcleo de la investigación. Las conclusiones más relevantes que se han extraído son las siguientes:

1. No hay acuerdo acerca de a quién se considera el dueño de esta organización. Las ideas expresadas son varias: *No existe dueño, el dueño es el movimiento familiar, todos los agentes son dueños en cierto sentido, los dueños son las personas con discapacidad, las juntas directivas legitimadas por las asambleas, etc.*
2. Se reconoce de forma generalizada el carácter democrático "en teoría" del movimiento FEAPS. En algún caso se expresa la sensación de amenaza para el sistema de prestación de servicios (sistema técnico/gerencial) del funcionamiento democrático. La mayoría de los entrevistados, sin embargo, consideran que la clave de un funcionamiento democrático real es la participación, cuestionándose, por tanto, la solidez democrática en el seno del movimiento por la escasa participación detectada. La necesidad de mejorar el sistema de participación -si queremos que todo lo demás funcione- es la conclusión que con más claridad se ha expresado de forma general.
3. En este sentido, el diagnóstico, también generalizado, es la gran debilidad participativa existente en el nivel asociativo. Se aportan, sin embargo, interpretaciones diferentes para explicar la escasa participación. Una consecuencia de esta escasa

participación es un ejercicio del poder excesivamente personalista, ya sea por parte de los presidentes o de los gerentes.

4. También se reconoce, en general, que el mecanismo de renovación de cargos es esencial para la vitalidad democrática de las organizaciones. En algún caso se apuntan mecanismos de elección presidencial mediante un sistema formal de votación en la asamblea, aunque se detecta la falta de mecanismos para cuestionar al presidente elegido, en el caso de desacuerdo importante con su actividad (por ejemplo, mediante moción de censura).
5. Se distingue entre poder formal y poder informal. Existe acuerdo generalizado con la idea de que el **poder formal** reside en la asamblea/junta directiva/presidente. Los estatutos son la herramienta que garantiza el cumplimiento de este principio. Sin embargo, algunos de los técnicos entrevistados expresan la impresión de que el **poder informal** está en manos de ciertas personas con una condición de expertos que, por profesión tienen visión global y no por ser simples ciudadanos. También aparece la idea de que la administración es un poder externo muy potente que limita el ejercicio del poder formal.
6. Se valora como positiva la práctica consistente en la constitución de órganos de gobierno intermedios entre la junta directiva y el nivel técnico, de forma que se agiliza la toma de decisiones del día a día.
7. En general no se ven contrapoderes dentro de las organizaciones, excepto grupos de profesionales que puedan manipular a grupos de padres. Esta posibilidad, en general, se vive como amenaza y no como dinamismo positivo para la mejora de las organizaciones.
8. Las personas con discapacidad no se ven como grupo de poder emergente, salvo por algún profesional. Se reconoce su derecho a ser escuchados, pero no a participar en la toma de decisiones. Las propias personas con discapacidad no se ven con poder dentro de la organización, aunque sienten que se les respeta y se les escucha y por otro lado, aunque desconocen la estructura organizativa, sí que identifican a las personas concretas que tienen poder para ayudarles a resolver sus asuntos.
9. El posible poder de las familias y de las personas con discapacidad, como clientes de los servicios, no se ha considerado en ningún caso.
10. Hay acuerdo generalizado sobre la **necesidad de transparencia**, sobre todo en lo relativo a la vulneración de derechos de las personas con discapacidad.
11. No está claro si debe ejercerse un poder sancionador y mucho menos cómo hacerlo, excepto en el caso de sanciones laborales que se harían a través del convenio colectivo.

OBJETIVO 3. *Evaluar la percepción que tienen los distintos agentes, sobre el rol que juegan los directivos y su capacidad para gobernar.*

En relación a la **percepción del rol que juegan los directivos y su capacidad para gobernar**, hemos detectado lo siguiente:

- Hay acuerdo generalizado sobre la idea de que los directivos deben tomar las decisiones políticas y estratégicas, representar institucionalmente a la entidad y garantizar que se cumplen los fines de la

misma. No deben interferir en la gestión del día a día que deben delegar en el estamento técnico.

- Hay una crítica generalizada a cierta tendencia detectada a gobernar desde los intereses personales más que desde una visión global.
- Se ha esbozado un **perfil de lo que debería ser un buen directivo**: Sentido común, compromiso y disponibilidad de tiempo, sentimiento de pertenencia, visión global, estar abierto a los acontecimientos, conocimiento de la filosofía, valores y fines del movimiento FEAPS, conocer el sector, ser solidario y con formación humanista, no dejarse llevar por el "ego"...
- Hay un diagnóstico generalizado por parte de los técnicos de que los directivos y los socios no están adecuadamente preparados para cumplir el rol que se les pide. Sin embargo, este diagnóstico no es tan nítido por parte de los directivos.
- Por parte de todos los participantes en la investigación se comparte la idea de que es necesaria mayor visión global y formación para los directivos.

OBJETIVO 4. *Desvelar los peligros y amenazas de futuro que se plantean en el movimiento asociativo FEAPS.*

Sobre los **peligros y amenazas** que refieren los distintos agentes, son:

- La falta de vitalidad del movimiento asociativo a causa de la escasa participación: "que las asociaciones se mueran de viejas", falta de motivación de los socios.
- El conflicto de poderes e intereses con la administración.

- La llegada de la competencia con las organizaciones con ánimo de lucro.
- No realizar los cambios necesarios para adaptarse a la situación actual.
- Utilización de los cargos directivos y presidenciales para intereses personales (resolver tu problema, tener estatus y protagonismo social,...)
- Excesivo poder técnico-gerencial que acapara en parte, el poder político, quedando éste en una mera fachada o formalismo.

reflexiones finales ■ ■ ■

Por último se presentan como reflexiones finales, algunas líneas de trabajo que podrían contribuir a realizar cambios en las entidades del ámbito FEAPS.

- Una línea de trabajo importante para garantizar la continuidad y el futuro del movimiento asociativo, es que se trabaje en **armonizar** las **visiones** y percepciones de los distintos agentes, estableciendo entre otros, debates sobre las razones por las que el movimiento FEAPS debe ser prestador de servicios, cómo ejercer su papel reivindicativo, qué otros roles sociales debe cumplir,...
- También impulsar la **formación** continuada de directivos, como ya se ha iniciado en algunas comunidades, a través de cursos, escuelas de directivos, jornadas de reflexión conjuntas entre el poder político y el poder técnico-profesional...
- Se hace necesario buscar fórmulas que potencien la **participación** de los socios, estableciendo cauces adecuados para ello a dos niveles: para ejercer el papel de socio como tal y para desempeñar cargos directivos.

- Se debe profundizar sobre el significado del **modelo organizativo en red**, que es el que en la actualidad está funcionando, ya que sirve para cumplir la misión del movimiento FEAPS, porque da cohesión y flexibilidad al tiempo, respetando la cultura existente de cierta independencia. También se debería analizar las ventajas e inconvenientes que tiene la transformación de algunas asociaciones en fundaciones para la prestación de servicios.
- Otras líneas de futuro deberán ser:
 - Mejorar la formación de gerentes y directivos.
 - Dar más poder y participación a las personas con discapacidad.
 - Potenciar un conocimiento más profundo y permanente, de la realidad del movimiento asociativo y del entorno.
 - Seguir prestando y creando servicios de calidad.
 - Aumentar la presencia y la presión ante la sociedad y las instituciones públicas.
 - Ajustarse a la idea de profesionalización superando prácticas propias de organizaciones familiares, benéficas y excesivamente voluntaristas.

bibliografía

Acotto, L. (2003). *Las Organizaciones de la Sociedad Civil. Un camino para la construcción de la ciudadanía*. Buenos Aires: Ed. Espacio.

Cortina, A. (1993). *Ética aplicada y democracia radical*. Madrid: Ed. Tecno.

Cortina, A. (2001). *Alianza y Contrato*. Madrid: Ed. Trotta.

Eliás, N. (1999). *Sociología fundamental*. Barcelona: Ed. Gedisa.

Estatutos de FEAPS-Confederación Española de Organizaciones en Favor de las Personas con Discapacidad Intelectual. 29 de junio de 2002.

FEAPS. (2001). *Manuales de Buenas Prácticas: Asociacionismo*. Madrid.

Foucault, M. (1984). *Un diálogo sobre el poder*. Madrid: Ed. Alianza.

García Ferrando, M., Ibáñez, J. y Alvira, F. (1996). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Universidad Textos.

García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial: Del diálogo a la confianza*. Madrid: Ed. Trotta.

García Roca, J. (1992). *Público y Privado en la Acción Social. Del Estado de Bienestar al Estado Social*. Madrid: Editorial Popular, S.A.

Giddens, A. (1999). *Consecuencias de la modernidad*. Madrid: Alianza Editorial.

Giner, S. (1983). *Sociología*. Barcelona: Península.

Giner, S. (1994). *Historia del pensamiento social*. Barcelona: Ariel.

House, E.R. (2000). *Evaluación, ética y poder*. Madrid: Ed. Morata.

House E.R. y Howe K.R. (2001). *Valores en evaluación e investigación social*. Madrid: Ed. Morata.

Lecompte, M. (1995). Un matrimonio conveniente: Diseño de investigación cualitativa y estándares para la evaluación de programas. *Relieve, Revista Electrónica de Investigación y*

Evaluación Educativa.

Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

Mintzberg, H., (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ed. Ariel, S.A.

Mintzberg, H., (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ed. Ariel, S.A.

Mintzberg, H., Quinn, J.B. y Ghoshal, S. (1999). *El proceso estratégico*. (Edición europea revisada). Madrid: Ed. Prentice Hall. Europa.

Peña, J., (2000). *La ciudadanía hoy: problemas y propuestas*. Valladolid: Publicaciones Universidad de Valladolid.

Pérez Díaz, V. (1997). *La esfera pública y la Sociedad Civil*. Madrid: Santillana, S.A. Taurus.

Rodríguez Cabrero, G. (coord.). (1996). *Las Entidades Voluntarias en España. Institucionalización, estructura económica y desarrollo asociativo*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales, Centro de Publicaciones.

Weber, M. (1944). *Economía y sociedad*. Méjico: Ed. Fondo de Cultura Económica.

Weber, M. (1992). *La política como profesión*. Ed. Espasa Calpe.

Wolff, J. (2001). *Filosofía Política. Una introducción*. Barcelona: Ed. Ariel, S.A.