



La formiga laboriosa

Una reflexió sobre el moviment associatiu a Menorca

Miquel Camps Taltavull

Miquel Àngel Maria i Ballester

Introducció

Açò vol dir que era una formiga laboriosa que sempre que trobava algun defecte pels camins per on trescava, s'aturava i l'arreglava. El seu exemple la va fer famosa entre els animalets de la contrada, que l'admiraven i aplaudien. Tant, que algunes camarades se li van afegir per ajudar-la.

Un dia, la formiga i les seves companyes van creuar un pont que passava per damunt un torrent, i van observar que l'estructura flaquejava. Mentre pensaven com el podrien adobar, va passar per allà una tortugueta que es va interessar pels treballs de la formiga laboriosa i les seves companyes. La tortugueta va opinar que caldria tragar ciment i arena. Totes les formigues hi van estar d'acord, i van decidir que la tortugueta, que tenia una bona esquena, seria l'encarregada dels subministraments. Llavors van considerar que calia elaborar un pressupost, i en veure passar la rata li van demanar que es fes càrrec de l'economia. Després va passar la fura, que els va dir que calia organització, de manera que la van fer responsable de recursos humans.

La formiga laboriosa va anar a demanar consell a l'escurçó, que era el cap dels animals d'aquell tros. L'escurçó li va dir que l'ajudaria, perquè ell vetllava per tothom, i que ho faria en qualitat d'administrador. Així va ser, i el primer que va fer l'escurçó va ser valorar la viabilitat del projecte. "El primer que veig és que la plantilla de treballadors està un poc inflada", va dir. Es va reunir amb tots els encarregats, i els va convèncer que calia redimensionar els costos d'operació. I així va ser com l'escurçó, la tortugueta, la rata i la fura van decidir... prescindir dels serveis de la formiga laboriosa!

Hem volgut començar aquesta reflexió amb una faula —adaptació lliure d'un conte de l'escriptor i humorista cubà Juan Manuel Betancourt, *Betán*— per plantejar i emmarcar el propòsit de la nostra aportació al debat sobre la salut i els reptes de l'associacionisme menorquí.

No hi ha dubte que el teixit associatiu menorquí gaudeix en l'actualitat d'un vigor plausible i desenvolupa una acció àmplia i variada, ja que està present pràcticament en tots els camps en què l'activitat associativa pot tenir algun paper.



Avui a Menorca hi ha associacions de tot i per a tot. La quantitat de cites, esdeveniments, convocatòries i programacions del conjunt de les associacions menorquines és espectacular, tant en temporada hivernal com durant l'estiu: la gent, jove i major, fa moltes, moltes coses. Però és més que açò: no ens trobam davant una novetat o peculiaritat del moment històric actual (considerarem el període que va des de la transició democràtica fins els nostres dies), sinó que és hereva d'una important tradició, com mostren els estudis de l'historiador Jordi Pons Bosch sobre el moviment associatiu menorquí en el trànsit del segle XIX al XX. En efecte, la història contemporània de Menorca és plena de formigues laborioses que han estat atentes als desperfectes del camí i han teixit xarxes de solidaritat i ajuda mútua, d'activitats d'oci i cultura, d'esport i aficions de tota mena... Aquesta llarga trajectòria permet suposar que el moviment associatiu actual té els peus ben posats en terra, i que compta amb prou ressorts no sols per aguantar la ventada de canvis, intensos i profunds, que avui experimenta Menorca, sinó sobretot per adaptar-se als nous escenaris socials i continuar essent en el futur un espai imprescindible de socialització, participació democràtica i construcció cívica. I per descomptat, durant els darrers anys moltes associacions han incorporat tortuguetes, rates, fures i altres especialistes per millorar la gestió dels seus projectes, i compten amb un suport i una aportació econòmica gens menyspreable per part de les administracions públiques.

Però alerta, que el futur no està escrit, i no tot són flors i violes. Per bé que els precedents, l'experiència i la situació actual del teixit associatiu menorquí ens permeten mirar el futur amb ànim positiu, cal prendre consciència que també hi ha importants febleses i perills, barreres que cal obrir i murs que s'han d'enderrocar. Algunes associacions menorquines, amb bon criteri i amb visió estratègica, han incorporat professionals —tortuguetes, rates i fures— i han adaptat la seva organització a un estat de coses canviant i en constant evolució, però aquest camí ha obert el debat sobre la possibilitat que una associació pugui acabar convertint-se en una simple empresa de serveis sense ànim de lucre, activitat molt lloable però que no és, si més no com a eix central, la raó de ser del moviment associatiu. D'altra banda, l'escurçó del conte no entén quin ha de ser el seu paper i, probablement amb la millor de les intencions —aconseguir adobar el pont amb eficàcia i sense malgastar—, acaba per carregar-se la mare de l'invent. També podria passar que les administracions públiques, que en l'època actual, més que en qualsevol altra, dediquen recursos i han obert espais de relació i col·laboració amb el teixit associatiu, condueixin les associacions cap a l'erm de la burocràcia i la dependència institucional, ja sigui perquè els responsables polítics no entenguin el seu paper, o bé perquè no l'entenguin els membres de les associacions o els seus dirigents...

Bé, idò. A on som ara mateix? D'on ve i cap a on apunta el teixit associatiu de Menorca, i sobretot —aquest serà l'àmbit al qual es cenyirà la nostra reflexió— el



moviment associatiu amb vocació d'actor sociopolític, d'espai de participació democràtica i de motor del canvi social, més enllà de les associacions i entitats que només pretenen ser un espai lúdic o d'entreteniment? Serem capaços, amb tota modèstia, d'identificar els desafiaments més importants de la nostra formiga laboriosa, i col·locar algunes fites en el camí que té al davant? Provem-ho.

El moviment associatiu en el context de la Menorca contemporània

La Menorca de les darrers dècades ofereix un paisatge social ben ric. El sociòleg Pau Obrador va fer l'any 1999 un estudi sobre el teixit social de Menorca, per encàrrec del Fòrum d'ONGs, que evidencia una gran vitalitat. El moviment associatiu menorquí és una xarxa que, a més de ser densa pel que fa a l'activitat diríem "interna" o "sectorial" de cada entitat, mostra també una caràcter i una vocació de considerable participació en la vida comunitària. Com apuntàvem més amunt, a més d'haver-hi una àmplia oferta d'entitats dedicades a l'entreteniment (oci organitzat, esport, etc.) o als aspectes personals (grups religiosos, meditació, teràpies grupals i autoajuda, etc.), també observam la presència d'un bon nombre de grups i entitats intensament dedicats a promoure la participació en els aspectes col·lectius —allò que alguns anomenen activisme social.

De la transició als nostres dies, els canvis socials, com també els econòmics, han estat molt grans. Però potser el tret diferencial més rellevant que pot oferir Menorca, pel que fa al moviment associatiu, ha estat l'adaptació que bona part del món sense ànim de lucre ha sabut gestionar per poder continuar fent una funció destacada en la societat actual.

Com és conegut, a finals del franquisme, quan la participació política declarada restava prohibida, les associacions van fer un paper d'acolliment, formació i plataforma de projecció de gran part dels líders polítics dels anys següents. En aquest context, les associacions amb preocupació per la transformació social treballaven bàsicament per fer caure el debilitat règim totalitari. I van ser uns anys llargs i intensos, dedicats a anar a la contra.

Quan finalment arriba i avança l'escenari democràtic, s'inicia un període en què alguns d'aquells dirigents —fins llavors gairebé proscrits— resulten elegits per exercir el poder. A partir d'aquell moment, no totes les associacions saben manejar



el canvi. Es comença a fer evident la necessitat d'aprendre a treballar també en clau de proposta, i no només de protesta. Quan les administracions comencen a convidar les associacions a taules de participació per buscar solucions a determinades problemàtiques, quan el portaveu oficial és una persona que ofereix un diàleg permeable a les idees que s'apunten, quan es constata la possibilitat d'incidir en la política pública d'una manera real i directa, ja no serveix usar només la tàctica de la crítica. Però no totes les associacions cíviques sabran fer aquesta lectura i actuar en conseqüència.

És en la segona meitat dels anys vuitanta quan aquests símptomes comencen a aparèixer de manera clara, i s'aniran reafirmant amb el pas dels pròxims anys. A açò s'hi sumarà també un canvi sociològic que tindrà molta transcendència en el món associatiu: l'allargament de l'adolescència. Efectivament, en la majoria d'organitzacions ciutadanes, la gent solia incorporar-se com a membre actiu a partir dels 17 o 18 anys, més o manco. Però a partir de cert moment, totes les associacions comencen a detectar que està baixant l'esperada entrada de gent nova. Baixa també, per tant, el voluntariat, que era la principal força de la majoria d'entitats.

Sense un recanvi generacional garantit o suficient, i amb un context que canviava amb rapidesa, moltes entitats socials van trobar-se sense una orientació clara. El rol que fins aquell moment havien dut a terme dins la societat començava a mostrar símptomes de caducitat. Aquesta crisi no sempre es va resoldre bé. La feblesa d'algunes organitzacions va ser aprofitada, en alguns casos, per part de formacions polítiques que, amb importants possibilitats d'assolir ara el poder a institucions públiques, van veure una oportunitat per controlar entitats que, fins no feia gaire, havien estat un problema per als governants. Així, l'entrada de nous dirigents en algunes associacions al servei de partits concrets es convertiria en una mina posada dins el nucli mateix d'aquestes associacions. En la majoria dels casos, aquesta operació va servir per reorientar la principal activitat de l'entitat cap a tasques d'entreteniment i, en ocasions, per utilitzar la visibilitat dels càrrecs dirigents com a sistema de projecció política posterior. Al cap d'uns anys, sense haver trobat tampoc el nord clar, aquestes entitats van caure en una lànguida existència.

Però no totes les organitzacions socials van seguir aquest procés. Se'n salvaren les que van saber obrir el debat intern i la reflexió sense apriorismes quan començaven a despuntar els problemes esmentats de canvi de context i baixada de voluntariat. Aquelles entitats que van veure clar que el futur passava per una combinació de la crítica del poder i de la societat amb la proposta constructiva i l'opció per la participació activa en els espais de construcció de les polítiques públiques, es van trobar amb un filó nou, ric i inexplorat. També, naturalment, van prendre consciència de la complexitat molt més gran d'aquesta nova tasca enfront de l'experiència anterior. Realment, superar la fase estrictament reactiva per entrar



en una altra que fos també propositiva, significava aprendre a plantejar alternatives viables, i no limitar-se a indicar horitzons utòpics. Implicava millorar la capacitat d'anàlisi i les competències i habilitats tècniques per fer les pròpies propostes, homologables amb les que podien sorgir des del món empresarial o professional, o des de les pròpies administracions. Cal tenir en compte que en aquesta mateixa època es consolidava el Consell Insular de Menorca com a primera institució pública illenca. El seu progressiu reconeixement social com autèntic govern de Menorca, en paral·lel a l'assumpció gradual de noves competències, així com la modernització de les estructures dels ajuntaments de l'illa, intensificaven els reptes esmentats per a les associacions de l'illa: si volien comptar en el nou escenari, si volien ser tingudes en compte, havien de treballar amb solvència i fonamentar la seva credibilitat no ja en la trajectòria passada, sinó en la seva disposició i competència per actuar en el present i en el futur.

Tot açò exigia un nivell de treball molt més absorbent i complicat que el plantejament de crítiques a les decisions o intencions dels governants de torn. Requeria molta dedicació, i es va prendre consciència que aquesta que no sempre es pot assolir des d'un equip format només per persones voluntàries. Si a açò hi sumam les poques incorporacions de saba nova que, com vèiem, es donaven en aquells temps, bona part dels debats interns es van acabar centrant en les possibilitats de professionalitzar determinades responsabilitats. La professionalització permetia abordar aquest nou rol social, reorganitzar el funcionament intern de les entitats i també —i açò no és poc important— evitar que els dirigents s'esgotessin, per excés de dedicació, en el seu compromís en tant que voluntaris.

D'aquesta manera, entre finals dels anys vuitanta i principis dels noranta, es van veure a Menorca les primeres passes de professionals treballant per organitzacions sense ànim de lucre. Va ser un procés intens perquè obligava a afrontar canvis transcendentals en el disseny organitzatiu. Calia clarificar el paper del voluntariat i el paper del personal contractat, a fi que fossin compatibles i sumessin esforços cap al mateix objectiu. I uns reptes semblants plantejava la convivència entre dirigents i professionals.

Es feia necessària també una gestió del finançament molt més seriosa que en qualsevol moment precedent, atès que l'existència de nòmines augmentava les exigències i incrementava els muntants. En un moment de necessitat de majors ingressos, era especialment estratègic disposar d'una política clara de finançament, a fi d'evitar perills. D'una banda, hi havia l'amenaça de la insuficiència pressupostària, amb el risc de fer perillar les activitats de l'associació o d'entrar en una situació de conflictivitat laboral amb el personal contractat. Però tampoc no es podia obviar el risc de perdre la independència per mor de potencials subvencions políticament dirigides.



Totes aquestes dificultats, que obligaven a una revisió interna i a un procés d'enfortiment organitzatiu, segurament van actuar com a fre per les entitats que no van voler entrar en la nova dinàmica. El pas dels anys ha demostrat que, en general, el major pes social, i per tant la incidència comunitària i la consegüent capacitat de fer-se valer en el debat social i en la participació democràtica, l'han tingut finalment les entitats que van optar per professionalitzar algunes tasques i gestionar l'entitat amb criteris més afinats. Tot i que, òbviament, el manteniment de l'equilibri entre voluntariat i professionalitat, entre direcció i gestió, entre participació i treball, és una assignatura sense examen final, un repte permanent.

Com sigui, el que sens dubte marca la diferència més important a l'hora de valorar la incidència de les entitats en la vida social, és el fet de saber actualitzar-ne la missió. Evitar la desorientació i esquivar els perills del clientelisme polític, la rebaixa de l'autoexigència o la instal·lació en un espai acrític de prestació de serveis, entre altres riscos, és la clau per tal que les associacions mantinguin la seva raó de ser i el sentit de la seva acció social.

El moviment associatiu com actor social i polític

Tant el model liberal com el socialdemòcrata tradicionals coincideixen en una distinció esquemàtica de la societat en dos espais: el públic i el privat. I els agents socials que corresponen a aquestes dues categories també acostumen a estar clarament identificats: d'una banda hi tenim les institucions públiques, i de l'altra l'empresariat i els sindicats. Aquestes acostumen a ser les tres parts que participen en el que se sol anomenar "diàleg social", un àmbit que, com tots sabem, no abasta totes les possibilitats d'interlocució entre l'esfera política i la societat civil, sinó que se sol cenyir únicament a la part econòmica: inversions públiques estratègiques, polítiques d'ocupació i condicions laborals.

Però en aquesta classificació dual hi ha aparegut un creixent teixit associatiu, que des d'una vessant no lucrativa, i amb l'aval de la seva implantació i la seva rellevància en la vertebració de la societat i en la conformació de xarxes formals i informals de participació, també demana el seu paper com a interlocutor. És el moviment associatiu que ha optat per la professionalització i la realització d'activitats qualificades, passant a ser també, per tant, un actor econòmic: és l'anomenat Tercer Sector. Parteix de la base que l'individu pot (i ha de) transcendir la mera vessant de consumidor per esdevenir un ciutadà amb drets i deures. I així, una bona quantitat de ciutadans que volen tenir una participació més activa que la de votar en els comicis electorals, que mostren interès per aquells temes d'interès públic i articulen la seva implicació des d'una perspectiva mancada d'interès econòmic personal, acaben ajuntant-se amb altra gent d'inquietuds similars en el



marc d'associacions i entitats —preexistents o de nou encuny— i contribueix a crear i mantenir el teixit de la iniciativa sense ànim de lucre de transformació social.

A Menorca, el procés de creixement i consolidació del Tercer Sector s'ha produït amb característiques semblants a les del conjunt balear, si bé l'impacte econòmic (volum de gestió, personal contractat, prestació de serveis) es concentra en unes poques entitats —les més grans—, i no està tan repartit com en el cas de Mallorca. La incidència del Tercer Sector damunt el PIB està, a Menorca, una mica per davall de la mitjana balear. Aquest volum econòmic lleugerament inferior, però, contrasta amb la quantitat de voluntariat i socis que aplega, amb la seva incidència social i amb la capacitat d'interlocució amb les administracions públiques. En aquest cas, en nombrosos casos la força del teixit associatiu que ha optat per incorporar-se a les dinàmiques del Tercer Sector és més rellevant a Menorca que a la resta de les Illes Balears. Les entitats menorquines més fortes i significatives en àmbits com el medi ambient, l'educació o l'acció social, per exemple, tenen un nombre d'associats i de personal contractat molt superior, en proporció al nombre d'habitants, a les seves germanes mallorquines. Per bé que no podem aportar dades quantitatives prou fiables que avalin la nostra percepció, pensam que aquesta dualitat (menor pes global del Tercer Sector, però desenvolupament proporcionalment major a Menorca d'algunes entitats) ha de tenir una relació directa amb raons d'economia d'escala: el lliandar d'activitat econòmica que ha de mantenir una associació per poder subsistir amb un mínim de personal contractat és més fàcil d'assolir a Mallorca que a Menorca.

En definitiva, el rol d'aquest Tercer Sector encara s'està construint, i com és d'esperar en un tema que suposa canvis profunds i la reubicació d'alguns rols socials, el debat genera tensions entre els distints actors socials. D'una banda, per part d'alguns representants de partits polítics es percep una certa suspicàcia, i de vegades una indissimulada reivindicació de l'exclusivitat en l'espai públic, davant les possibilitats de creixement i augment de la incidència del Tercer Sector; es tracta, és clar, d'una actitud coherent amb l'esquema estricte públic/privat, administracions públiques/agents socials, que apuntàvem més amunt. I de fet, en la lògica i en el paper formal que atorga espai públic a aquells que els ciutadans han elegit mitjançant votació, sovint no hi entra que entitats que no passen aquest sedàs hagin d'esdevenir agents presents en les taules de diàleg social. També els representants del món lucratiu, els agents socials que a través de les seves plataformes sí tenen reconeguda i garantida la seva interlocució amb les administracions —empresaris i sindicats— poden expressar recels davant l'efecte que l'aparició dels nous actors no lucratius pot suposar. I una vegada més, són aquelles entitats que poden aportar un treball més madur —una pràctica eficient i positiva acompanyada d'una reflexió sòlida— les que van obrint més camí.

Amb l'objectiu de reforçar l'aportació que el Tercer Sector pot fer, en la segona meitat dels anys noranta es va crear el Fòrum d'ONGs de Menorca. El treball



en xarxa i l'enfortiment de les entitats sense ànim de lucre dedicades a la transformació social, en són prioritats principals. En el treball ja esmentat sobre la realitat del teixit associatiu de Menorca, elaborat el 1999 per Pau Obrador i editat pel GOB, per encàrrec del Fòrum d'ONGs, es mostrava una Menorca postmoderna, amb un elevat nivell de vida, amb una economia basada en el sector serveis, una societat que ha consolidat el règim democràtic i el sistema social. Conquestes importants, sí. Però sense que estigui gens assegurada la sostenibilitat, ni ambiental, ni social ni econòmica.

I és que, a la pràctica, el desenvolupament econòmic no ha estat aliè a les externalitats negatives que un concepte tan limitat de progrés (concebut exclusivament com a creixement del PIB) ha anat provocant. Malgrat que Menorca, respecte al conjunt balear, ha marcat diferències en temes com l'ordenació territorial, en altres indicadors ambientals, com l'energia o l'aigua, mostra tendències totalment insostenibles.

Igualment passa amb temes d'equitat, perquè la desigualtat en el repartiment del benestar social també s'ha agreujat a Menorca, com a la major part del món desenvolupat. Per tant, sembla clar que existeix un nínxol, en el camp dels reptes de la societat actual, que algú nou ha d'ocupar. En tractar-se de temes tangencials al funcionament del sistema econòmic, les empreses convencionals, organitzacions lucratives, no presenten el perfil adequat, i a més sovint hi tenen poc interès. I les administracions públiques, per molt que tinguin les millors intencions de donar resposta a les noves realitats que exigeixen actuacions innovadores, o bé tenen dificultats estructurals per habilitar-les, o bé no tenen l'agilitat necessària, o simplement no tenen pressupost per invertir-ho com a projectes propis.

Aquí és on cal incorporar un significat ample i inclusiu al concepte de "polítiques públiques". La necessitat d'incidir en els problemes que generen (de manera conscient o inconscient, voluntària o involuntària, però en qualsevol cas ben reals) determinades activitats econòmiques, polítiques de distribució de la riquesa, ofertes de lleure alienadores, o nivells d'ensenyament, vol dir necessàriament incidir en temàtiques d'interès públic i, per tant, sovint, en aspectes de fort component polític. Com totes les opinions noves, i com tota proposta que impliqui remoure funcionaments implantats, és fàcil que acabin alimentant polèmiques que, a la vegada, retroalimentin el seu pes polític. Una tasca, però, que no deixa de resultar molt necessària. I així ho deuen considerar també la majoria dels ciutadans, atès que les entitats socials acostumen a obtenir una valoració superior a la dels altres agents en la majoria d'anàlisis sociològiques.

Les administracions públiques i el teixit associatiu



L'objectiu de l'associacionisme altruista és la vertebració social i la transformació de la societat cap a un model de més qualitat: qualitat ambiental/territorial, qualitat social (més justícia i equitat), qualitat democràtica (més i millor participació). La seva demanda permanent a les administracions públiques, des de la transició i en l'actualitat, ha estat que s'articulin els espais d'interlocució adients per tal que el moviment associatiu pugui participar amb veu pròpia en la construcció de la *polis*.

Seria injust no reconèixer que els mecanismes de participació del teixit associatiu en la vida pública, i concretament la densitat i importància de la seva interlocució amb les administracions públiques, ha conegut un desenvolupament molt important al llarg d'aquestes dècades. De fet, la simple implantació del sistema democràtic ja va implicar un canvi de paradigma. Abans, les entitats socials que tenien algun paper en l'esfera pública eren només les que servien de corretja de transmissió al règim dictatorial i duïen a terme una funció de contenció i control social. Les altres entitats eren absolutament ignorades, quan no perseguides si representaven cap problema. Amb la conquesta de la democràcia, aquest rol canvia, i el teixit associatiu rep el reconeixement per la seva aportació a la vertebració de la societat, i de mica en mica veurà incrementat el suport públic a les seves activitats, materialitzat, entre altres coses, amb el finançament públic.

Però aquesta nova situació és dialèctica: duu incorporada la possibilitat que aquesta conquesta es transformi en el taló d'Aquil·les. Com ja hem apuntat, les administracions públiques —tant els responsables polítics com els tècnics de les institucions— sovint han caigut en la temptació de considerar el teixit associatiu primerament com un banc de recursos, i no tant com una eina de vertebració social. És fàcil veure les entitats, i sobretot les que han afrontat un procés de professionalització, com un espai a través del qual es poden dur a terme determinats serveis —d'entreteniment, d'oci, de cultura, de promoció i acompanyament personal a col·lectius socialment vulnerables com les persones discapacitades, els infants o els majors—, i canalitzar amb uns costos francament baixos la resposta a demandes d'actuació de les pròpies entitats d'aquest teixit. Certament, les entitats socials han demostrat que eren capaces d'assumir aquest rol amb responsabilitat i eficàcia, però el que no podien era subordinar la seva tasca de participació social a les obligacions inherents al fet de convertir-se en una empresa de serveis, i molt menys a deixar de complir una funció crítica amb el poder i amb les estructures generadores d'aquelles mancances que, justament, són les que motiven i estimulen la seva existència i la seva acció.

Val a dir, tanmateix, que aquest perill no ve en exclusiva des de les administracions públiques. La sempre difícil política pressupostària de les entitats, la intranquil·litat que dóna la incertesa i la provisionalitat del finançament, i la temptació d'entrar en una relació clientelar de dependència amb les administracions, en algunes ocasions ha provocat que algunes entitats acomodassin els seus



objectius a les exigències del guió. Així i tot, consideram que açò són excepcions; en general, els dirigents polítics de Menorca tenen moltes més dificultats que l'*staff* del moviment associatiu a l'hora d'entendre la veritable aportació que aquest realitza i ha de continuar duent a terme en la societat menorquina.

Hi ha, certament, bones pràctiques per part d'algunes administracions i d'alguns departaments en relació al moviment associatiu, però sovint es deuen més a la sensibilitat personal d'alguns responsables polítics que a una visió i un projecte global. De fet, les "intervencions estratègiques" que es plantegen i duen a terme les institucions públiques, amb major o menor encert, per afrontar la supervivència i la competitivitat de determinats àmbits, sobretot econòmics (bijuteria, turisme, agricultura, ordenació del territori), no han existit en el terreny associatiu, quan precisament alguns sectors presenten símptomes d'esgotament i perilla la continuïtat de les entitats més representatives.

Un dels àmbits en què aquesta deixadesa s'ha manifestat amb més cruesa, i de la qual les famílies amb infants de Menorca en paguen ja les conseqüències, és la política de foment de l'associacionisme juvenil orientat a l'oci i l'educació en el temps lliure. Des dels inicis del període democràtic, institucions governades per diferents colors han insistit a executar directament activitats d'oci i lleure, entrant sovint en competència —òbviament deslleial— amb les entitats que bàsicament amb personal voluntari havien mantingut un altíssim nivell de participació juvenil en activitats d'oci no consumista. I quan les iniciatives públiques facin fallida, moltes entitats socials ja hauran entrat en crisi i ja no podran recollir el testimoni. Les administracions, davant l'afebliment de l'associacionisme juvenil i les entitats que desenvolupaven importants activitats en l'educació d'infants i joves en el temps lliure, en lloc d'executar una política estratègica de suport, promoció i qualificació d'aquestes entitats hauran contribuït a la seva desestructuració. El resultat és que avui, a Menorca, la gestió d'instal·lacions i activitats d'oci i lleure juvenil, i en especial la convocatòria de campaments d'estiu, que podria comptar amb una participació i gestió molt més activa del teixit associatiu i proporcionar-li un sosteniment estructural i econòmic, va derivant cap a la gestió per part d'empreses que probablement executen la seva activitat amb prou qualitat tècnica, però que en cap cas no generen vertebració social i no aporten res a la participació democràtica del sector juvenil. I per descomptat: al final, les activitats organitzades per empreses, pagades per l'erari públic, surten més cares que les dutes a terme per l'associacionisme no lucratiu.

Pel que fa a la política de subvencions en particular, la trajectòria seguida també és ambivalent. D'una part, s'ha vist un esforç pressupostari del Govern autonòmic, el Consell Insular i els ajuntaments per al sosteniment de les entitats socials, que ha estat paral·lel a la progressiva assumpció de competències. Però no és menys cert que la dispersió de les ajudes econòmiques en una multiplicitat de convocatòries, sense anar acompanyades d'una política de finançament més estable



de les activitats no puntuals sinó que tenen continuïtat al llarg dels anys, generen una inseguretats pressupostària gairebé permanent. A més, la manca d'eficiència i de coordinació entre departaments de l'administració pública està incrementant de manera espectacular la burocràcia no justificada han dut a incrementar la burocràcia no justificada (aquella que obliga a haver de presentar repetidament la mateixa documentació) fins el punt que les entitats de petita dimensió no es vegin en coratge de poder fer-hi front.

Si a açò s'hi afegeix que de manera crònica les administracions paguen tard i malament, la fragilitat econòmica de les associacions està servida. Novament hem de dir, però, que la pedra no està solament sobre la teulada de les administracions: algunes entitats, davant l'increment de les convocatòries de subvencions públiques, han caigut en una certa desorientació, en dos sentits: d'una banda han rebaixat la seva autoexigència de responsabilitat financera, malacostumant-se a viure de les subvencions públiques; i de l'altra, més greu encara, reorientant la seva activitat segons la direcció que marquen les convocatòries de subvencions, i no tant a partir de l'anàlisi de les necessitats del seu sector i l'articulació de les respostes més adequades. En aquest cas, si les convocatòries de subvencions responien a una bona anàlisi de la realitat, l'impacte negatiu era mínim o inexistent; si, per contra, l'orientació de les convocatòries era arbitrària o poc fonamentada, el risc de desviació de fons públics cap a activitats no prioritàries o essencials ha esta obvi.

Aquest escenari ens torna a posar davant la necessitat del moviment associatiu de dotar-se d'eines potents d'anàlisi de la realitat, d'argumentació sòlida i contrastada de la crítica social, i de capacitat de fer propostes políticament assumibles, socialment útils i tècnicament viables. I com que resulta obvi que no totes les entitats poden afrontar aquest repte en solitari, el treball en xarxa i la constitució d'escenaris més o menys formals de representació i acció conjunta entre diverses associacions ha anat cobrant cada cop més importància i donant resultats cada vegada més tangibles, tot evitant-se la confrontació i una malsana i estèril competència sectorial que en ocasions sí s'ha vist per exemple a Mallorca.

En definitiva, el rol de les administracions públiques en relació al moviment associatiu ha pivotat entre el suport i el recel, i almenys fins avui no s'han pres les decisions polítiques necessàries per canalitzar les demandes de més i millor participació del Tercer Sector i del conjunt del moviment associatiu en els espais d'interlocució a on es decideixen les polítiques públiques, de manera que aquest sector social sigui considerat, a tots els efectes, un agent social necessari, amb una aportació positiva més que demostrada a la vertebració de la societat menorquina i a l'extensió de la cultura democràtica.

Oportunitats i reptes



Creim que la reflexió que hem ofert fins ara desemboca per ella mateixa en el port de les línies d'acció que cal tenir presents per afrontar amb èxit el futur, tot superant les dificultats presents i evitant els perills més obvis. Qualsevol lector podrà, sense gaire esforç, fer el llistat d'oportunitats i reptes de futur que es desprèn de la nostra anàlisi. Però vaja, ens toca rematar la feina, sobretot perquè allò que més ens interessa és el futur. Som-hi, idè.

En primer lloc, cal reconèixer i donar molta importància al que anomenaríem la doble naturalesa de l'associacionisme a Menorca: donades les mides del territori i el volum de població, tenim un avantatge respecte a altres comunitats humanes més extenses i nombroses, i és que aquí és possible aconseguir que el moviment associatiu incorpori i desenvolupi el rol dels moviments socials, convertint-se en la principal instància crítica amb el poder (polític i econòmic), amb molta més credibilitat i independència que les associacions d'interessos i agents socials tradicionals, i al mateix vagi incorporant dinàmiques pròpies del teixit associatiu dedicat als serveis personals i del Tercer Sector, és a dir, capaç de teixir una densa xarxa de solidaritats concretes (ajuda mútua, gestió de projectes i serveis). Vista l'experiència i la trajectòria del moviment associatiu de Menorca, no hi cap motiu que aconselli que s'hagi de limitar a un o altre camp. Cal cercar l'equilibri. El Fòrum d'ONGs despunta com a espai de construcció d'aquesta identitat i d'aquest espai. En parlarem més endavant.

És imprescindible i urgent que el moviment associatiu trobi un rol específic d'interlocutor social, reconegut pels agents socials que ja tenen garantit el seu nínxol d'interlocució amb les administracions, i potenciat per les institucions públiques com un espai de vertebració social i participació democràtica, i com a via d'intervenció i solució a les patologies socials, superant la dinàmica necessitats/recursos, que és reduccionista i tendeix sempre a presentar la realitat com un pou sense fons capaç de desanimar el més llençat. el moviment associatiu ha tingut, i és bo que així sigui i per tant ha de continuar tenint, un veritable paper polític. Que ningú s'espanti: el moviment associatiu ha de ser realment independent i apartidista, però ha de participar en la política, entesa com l'àmbit de construcció de la *polis*. En qualsevol cas, cal evitar la dependència de les conjuntures polítiques, una dinàmica que pot resultar letal per a l'estabilitat de les associacions més o menys professionalitzades. Aquesta dependència l'han d'evitar les pròpies associacions, però també, i sobretot, els responsables polítics, sotmesos massa sovint a la temptació d'analitzar el teixit social a partir de les categories amics/adversaris.

Quan ja portam trenta anys de procés democràtic, és essencial avançar i transformar el paradigma de la participació. La democràcia comença a esmusteir-se en el mateix moment que se la considera més un sistema formal de representació i garanties que no pas un espai dinàmic de participació, en construcció permanent. Molts responsables polítics són sensibles a la deriva burocràtica i administrativa dels



mecanismes de participació democràtica, i per aqò, amb la millor de les intencions, fan provatures i generen iniciatives de foment de la participació. Però massa sovint els objectius més lloables generen dinàmiques antagòniques a allò que es vol potenciar. En els darrers anys, precisament davant la crítica dels moviments socials i del teixit associatiu de decadència de la implicació social en l'esfera pública i de la reclamació de progressos cap a una democràcia participativa, moltes administracions acostumen a convocar "tallers de participació" per debatre qualsevol cosa. Es convoquen unes dotzenes de persones, moltes vegades sense informació prèvia, i es parla d'alguna temàtica. Al final allò pot ser poc més que una interessant tertúlia de cafè, amb la diferència que es fa en un marc institucional. Del que aquí en surt, se'n diu participació ciutadana, i s'utilitza sovint per referendar determinades decisions polítiques o línies d'acció de l'administració convocant. Aquesta dinàmica ignora i prescindeix de l'experiència i la capacitat de les associacions i entitats més representatives, i no les reconeix com un interlocutor qualificat. I quan sí que se les reconeix, és per la bondat d'algun polític de torn, no perquè estigui estructurat un model de participació que en garanteixi la presència i aportació. De la mateixa manera que per a l'anomenat "diàleg social" —política econòmica i laboral— existeixen uns mecanismes de representació, participació i control dels agents socials davant la societat i les administracions públiques, cal avançar cap a la creació d'espais de trobada periòdica entre les administracions i les entitats més rellevants en cada sector d'activitat i en cada àmbit territorial, que puguin anar informant-se i madurant opinions i línies d'acció. Així mateix, cal incorporar nous agents socials als espais ja establerts on hi participen els agents tradicionals.

El moviment associatiu, i en especial les entitats que han incorporat professionals i tècnics per a la gestió de projectes, ha de fer un esforç permanent d'autocrítica per evitar l'aburguesament. Cal vèncer cada dia la temptació d'instal·lar-se en la inèrcia, de trescar tan sols pels paisatges coneguts i segurs, de balancejar-se sobre les plàcides aigües dels serveis estables, segurs i que aporten recursos econòmics. Si en una època encara recent el perill del moviment associatiu va ser el criticisme estèril —la protesta sense proposta—, avui probablement el risc es troba en l'extrem contrari, en l'acomodació acrítica en un activisme buit del ferment de transformació social. El teixit associatiu que hem analitzat aquí, el moviment/xarxa d'entitats amb vocació d'actor sociopolític, d'espai de participació democràtica i de motor del canvi social, tenen el deure de ser punta de llança en la detecció de les noves necessitats socials, i han de tenir la capacitat i l'agilitat per adaptar-se a les noves situacions i a redescobrir el paper que els toca tenir en cada nou escenari que es vagi obrint. Aquest criteri general és vàlid per a tots els aspectes de l'evolució social, però avui, a Menorca, si n'hem d'esmentar un com a especialment important és el de la immigració. La cohesió social que genera el teixit associatiu no pot limitar-se a la població autòctona. Aqò, de fet, no seria cohesió social, sinó foment



de les dinàmiques tribals. Les associacions tenen la possibilitat i el repte —gens fàcil però indefugible— de convertir-se en un espai d'avançada de la socialització dels nouvinguts, de foment de la ciutadania intercultural i de gestió de la creixent pluralitat social. El moviment associatiu ha de reclamar polítiques públiques integradores a les administracions, però només tindrà credibilitat si predica amb l'exemple i planteja les seves reivindicacions des d'unes quantes tanques més endavant.

El repte de la professionalització. La renúncia a la incorporació de tècnics com a professionals contractats pot conduir les associacions al perill del testimonialisme residual, a la seva marginació en l'espai de la participació social activa, a una minva progressiva de la seva capacitat d'incidència i, per tant, de transformació de les estructures que es volen canviar i de les injustícies denunciades. Per altra banda, però, la professionalització inclou els riscos de la conversió en empreses de serveis sense ànim de lucre, el perill del burocratisme, i la subordinació de la voluntat democràtica dels socis d'una associació al coneixement tècnic dels seus professionals (coneixement i informació és poder). Consideram que la professionalització d'algunes activitats de les associacions acompanyada d'una definició correcta i equilibrada de rols entre els dirigents voluntaris i el personal tècnic contractat, tal i com l'han gestionada les entitats menorquines que han detectat aquests perills i els han afrontats amb transparència, s'evidencien com un dels potencials més importants del desenvolupament de les entitats menorquines que han encarat aquest repte.

Les associacions han de continuar millorant en la gestió dels seus recursos econòmics, amb l'objectiu de diversificar tant com sigui possible el finançament de les seves activitats. Cal evitar el perill de la dependència institucional, de relacionar-se amb les administracions en clau mercantil, o pitjor encara d'establir-hi una relació clientelar i acabar caient, justament, en allò que sovint es critica: que les administracions són una repartidora de subvencions. En aquest sentit, la responsabilitat de les entitats és molt gran. Han d'evitar recórrer a les administracions i demanar cita als polítics només per resoldre temes econòmics. El moviment associatiu s'ha d'implicar en la governança, i és per açò que cal millorar i intensificar, en la línia del que apuntàvem més amunt, els mecanismes de participació i interlocució. Així i tot, consideram que en el terreny estrictament econòmic hi hauria d'haver una línia permanent d'ajuda pública per a l'enfortiment de les associacions. Enfortiment vol dir saber organitzar bé els òrgans de govern, saber diversificar les fons de finançament per evitar dependències, saber combinar adequadament professionalització i voluntariat, incorporar autèntics processos de qualitat (i no etiquetes més o menys propagandístiques), facilitar la formació i el reciclatge dels associats i dels professionals.

Però més enllà de la col·laboració econòmica, l'objectiu principal de la interlocució entre associacions i administracions, ja ho hem dit prou, és que tots dos



àmbits treballin, conjuntament però des de rols diferents, per l'aprofundiment de la democràcia i la creació d'una societat més madura i cohesionada. El repte és, com diu Javier Muguerza, sociocivilitzar l'administració, no estatalitzar la societat. Però, insistirem una vegada més, no acabam d'avançar en aquest sentit, sinó en el contrari. Cada vegada tenim més la sensació que qualsevol activitat d'una associació incorpora un condiment burocràtic que creix en proporció geomètrica, amb el risc d'arribar a fer immenjable el plat que es cuina. No hem après a mantenir l'equilibri entre els mecanismes de control i transparència en la gestió de recursos públics, i el dinamisme i agilitat que, davant la lentitud i el formalisme dels processos administratius, mai no hauria de perdre la iniciativa social. Més aviat, la balança sempre cau del cantó de la burocràcia. Açò vol dir que aquest és un aspecte sobre el qual s'haurà de fer molta feina. Cal reclamar que l'administració pública racionalitzi els seus processos, sobretot quan afecten l'activitat de tercers, i d'una manera especial quan poden convertir en una nosa —i a més a més cara— per a l'activitat de les associacions. No pot ser, sense anar més lluny, que hi hagi un Registre públic d'associacions, on hi ha dipositada tota la documentació (acta de constitució, estatuts, etc.), i que cada vegada que una associació presenta un projecte l'hagi d'acompanyar de tota la paperassa que l'administració ja té, de vegades compulsada per un notari —despesa que ha pagat l'associació, naturalment. La informàtica i les noves tecnologies de la informació i la comunicació han de servir d'alguna cosa, no han de ser una excusa per complicar encara més la vida al contribuent. L'excés de burocràcia en la presentació i justificació posterior de projectes està deixant fora de la supervivència les entitats més petites. I cal advertir que la reivindicació de més facilitats no pot rebre, per part dels responsables de les institucions públiques, la resposta fàcil que cal mantenir uns mecanismes de control i supervisió. Açò són excuses de mal pagador (en efecte, de mal pagadors). És clar que hi ha d'haver control, però la revisió del cotxe no ha d'acabar impeding la seva circulació.

El creixement del Tercer Sector no ha de ser considerat pels responsables de les administracions com una ampliació d'un banc de recursos barat i manejable, sinó com un símptoma d'enfortiment social i de maduració cívica. En aquest sentit, resulta determinant i clau una intervenció estratègica per evitar una dinàmica de mercat i afavorir la competitivitat i l'avantatge —una mena de discriminació positiva— en relació a la iniciativa privada estricta. Les empreses privades donen feina i generen activitat econòmica; el Tercer Sector, a més, crea teixit social i vertebració ciutadana.

Aquesta intervenció estratègica parteix de considerar el teixit associatiu no lucratiu com l'actor social idoni per a l'experimentació, la innovació en camps d'actuació a priori poc rendibles econòmicament però socialment útils. La facilitació dels recursos necessaris per tal que les associacions pugui dur a terme activitats innovadores tindria un resultat immediat d'afavorir el seu sosteniment econòmic,



però també, i sobretot, es convertiria en un punt d'exigència per intensificar la formació i la qualificació dels seus agents. L'administració no pot dur a terme per ella mateixa aquest camí d'experimentació i innovació. No té l'agilitat ni l'eficiència (relació costos/resultats) per poder-ho fer amb èxit. Però davant aquesta mancança, el que no ha de fer és caure en la temptació de l'externalització cercant el baix cost, sinó l'elevat benefici social. I aquí és on entren en joc, de manera clau, les entitats socials.

Finalment, cal continuar i intensificar el treball en xarxa entre les distintes entitats que integren el moviment associatiu de Menorca. el Fòrum d'ONGs es configura bàsicament com un espai de trobada per madurar el paper que el teixit associatiu de Menorca pot i ha de tenir. Si l'empresariat s'ha sabut ajuntar (PIME, CAEB) per fer valer els seus interessos i incrementar el seu pes en els processos de diàleg social, i els treballadors també ho fan a través dels sindicats, les associacions sense ànim de lucre, que al capdavant lluiten per uns interessos que no són particulars ni sectorials sinó de tota la societat, amb més motiu han de posar en un lloc preferent el repte del treball en xarxa i la constitució de plataformes de col·laboració. El Fòrum d'ONGs de Menorca no té cap pretensió de convertir-se en un lobby de defensa dels interessos de les entitats que l'integren, sinó que vol ser una eina de servei per a tot el teixit associatiu. Per açò, al llarg del curs 2008-2009 el Fòrum ha elaborat i posat en marxa un "Pla per a les associacions de Menorca", que es vol anar presentant i treballant amb totes les entitats, grans i petites, que es vulguin sumar a un procés de revisió de la pròpia activitat per millorar i relançar la seva incidència social. Assumim i feim nostres al cent per cent els objectius amb què es presenta aquest pla, ja que incorporen tot allò que hem volgut compartir al llarg de la nostra reflexió:

- d. Consensuar amb el màxim d'associacions de Menorca un document que pugui servir de guia en la feina conjunta, en la modernització interna i en la relació amb les administracions.
- di. Establir noves pautes perquè les associacions menorquines puguin mantenir en les circumstàncies presents i futures el gran protagonisme que han tingut en la societat menorquina.
- dii. Aconseguir que la tasca del tercer sector, el de les associacions ciutadanes sense afany de lucre, sigui reconeguda com cal pels ciutadans, les institucions i les empreses. Que la feina que hi fan els ciutadans sigui veritablement valorada.
- diii. Presentar aquest document a les diferents administracions, entitats i altres agents socials, i provocar els canvis i les transformacions convenients en benefici de la feina de les associacions.



div. Encetar tot un procés que culmini d'aquí a uns anys en unes majors i millors condicions perquè els ciutadans de Menorca puguin, per mitjà de l'acció associada, continuar afegint possibilitats, progrés i justícia social.

La tasca que planteja el Fòrum d'ONGs pretén, al capdavant, aconseguir que les associacions i entitats socials de Menorca continuïn essent, en una societat que ha canviat molt i que continuarà canviant, allò que han fet des de fa molt, molt de temps: una feina incansable de formiga laboriosa. Benvingudes siguin les tortugues, les rates i les fures que vulguin aportar el seu granet d'arena a la construcció d'una Menorca més justa, democràtica i oberta a un desenvolupament sostenible en tots els sentits. Tant de bo que el senyor escurçó (per cert: a Menorca no hi ha escurçons verinosos) entengui quin ha de ser el seu paper i l'executi amb precisió i coratge. I feim vots perquè siguin moltes les formigues que s'afegeixin a l'aventura de reparar el pont, per tal que tots els animalets de la contrada puguin passar a l'altra banda i anar més enllà.