

## **CONVERGENCIA ASOCIATIVA EN EL SECTOR DE LA DISCAPACIDAD: Propuestas de principios y estrategias**

El mes de octubre de 2012, el CERMI organizó una sesión de trabajo con el tema “Repensando los modelos de atención a la discapacidad: de la unilateralidad a la convergencia asociativa”. En las conclusiones de dicho encuentro se puso de relieve la necesidad de que la unilateralidad como modelo en la gestión de servicios diese paso a otro tipo de modelos más sostenibles orientados hacia la austeridad en la gestión, reducción de estructuras, optimización de equipos, simplificación de procesos y cooperación con terceros para reducir costes, por citar sólo algunas de las consideraciones finales.

La reflexión conjunta que tuvo lugar en esa reunión tuvo como consecuencia la creación, en el ámbito del CERMI, de una comisión integrada por representantes de las principales entidades y de los CERMI autonómicos denominada “Cooperación y convergencia asociativa”

Las reuniones que ha mantenido en este grupo de trabajo y las opiniones manifestadas por sus integrantes dan pie al presente documento que tiene como finalidad servir de ayuda y, tal vez, orientación a las organizaciones que deseen acometer procesos de cooperación.

Previamente, conviene destacar tres aspectos importantes, en la medida en que pueden ser elementos sustanciales a la hora de acometer iniciativas conjuntas entre dos o más organizaciones: confianza, cooperación y convergencia.

Cada organización es tributaria de su historia y en el ámbito de la discapacidad su devenir ha sido tendente, si no al aislamiento, sí al escaso contacto con otras organizaciones con objetivos similares cuando no idénticos. Ciertamente la creación del CERMI, tanto en el ámbito estatal como en el autonómico, ha servido de forma positiva para un mayor contacto entre los responsables de las organizaciones. Estas se conocen más, pero sigue existiendo aún barreras que hasta ahora han resultado difícilmente franqueables: la falta de confianza recíproca, el conocimiento, no mayor sino mejor, y la ausencia de transparencia entre unos y otros.

Por tanto, si se quiere abordar nuevos procesos que impliquen acciones conjuntas de mayor o menor calado, es necesario establecer un clima de confianza, de conocimiento mutuo que permita transitar ese camino con garantías de éxito. En este ámbito, todos hemos cometido errores y a todos nos corresponde corregirlos. La confianza es capital. Sin ella, todo proyecto de colaboración está condenado al fracaso.

En segundo lugar, es preciso encontrar espacios de cooperación, aunque no existe excesivo hábito entre las organizaciones para ocuparlos. Para ayudar a esclarecer este escenario, el grupo de trabajo ha establecido cuatro ámbitos de cooperación: el político, la gestión de servicios, la gestión de proyectos y programas, y el compartir conocimiento.

Es evidente que es en el ámbito político en el que se ha alcanzado el mayor éxito en el terreno de la cooperación. El CERMI estatal es reconocido como uno de los lobbies más eficaces del país y la mayoría de los CERMI autonómicos se están consolidando como excelentes interlocutores ante sus respectivos gobiernos con notables niveles de éxito, aunque, como en todo, estos sean mejorables.

No parece suceder lo mismo en los demás niveles enunciados. Hay algunas experiencias positivas en el ámbito de la gestión de servicios, pero son claramente minoritarias. Sin embargo, la mayoría de los responsables de las organizaciones se dan cuenta de que la situación actual no es sostenible y que tienen que tomar la iniciativa para orientar adecuadamente las políticas de gestión de los servicios, que difícilmente podrán seguir en un marco de aislamiento recíproco.

Los requisitos administrativos tampoco han favorecido hasta la fecha que se puedan poner en práctica iniciativas conjuntas en el desarrollo de los programas. No necesariamente lo impiden, pero no puede decirse que lo faciliten.

Algo similar ocurre respecto al conocimiento. Las organizaciones no comparten elementos de formación, escasamente comparten la tecnología que todas tienen en los distintos abordajes de la discapacidad, cuando la mayoría de ellas atesoran conocimientos que pueden ser utilizados por los demás.

Sin embargo, sólo después de tener confianza y de cooperar, se podrán abordar procesos de convergencia, desde el convencimiento de que éste no implica, o no tiene por qué hacerlo, absorción de una organización por otra, ni que nadie tenga por qué adoptar posiciones dominantes.

En definitiva, los responsables de las organizaciones deben pensar no solo en cómo van a subsistir éstas como estructuras, sino de cómo van a trabajar con más eficacia para que las personas con discapacidad tengan sus derechos reconocidos y respetados, disfruten de una mejor calidad de vida, y sean más felices. Si se coloca a la organización por delante de las personas se irá directo al fracaso. Si se hace al revés, las entidades estarán cumpliendo su función y, seguramente, con éxito.

## 0. INTRODUCCIÓN

Este documento aporta un conjunto de ideas que pretenden contribuir al desarrollo de la reflexión; una reflexión que permita la definición de una propuesta de bases sobre las que se puedan orientar aquellos procesos de convergencia asociativa que puedan surgir o promoverse en el sector de la discapacidad.

Se entiende por proceso de convergencia aquel que integre la cooperación entre distintas organizaciones en cualquiera de los siguientes ámbitos:

- El político
- El de gestión de servicios
- El de la gestión de proyectos y programas
- El de compartir conocimiento
- El asociativo

Para ello, se apela en este documento, en primer lugar, a los referentes identitarios que se han ido configurando en el Movimiento Asociativo de la Discapacidad, tanto en lo que se refiere a los valores sobre la manera de concebir la ciudadanía activa de las propias personas con discapacidad, como a los valores que deben guiar el papel, la manera de ser, de hacer y de organizarse de las distintas entidades de la discapacidad.

A partir de ahí, el documento focaliza su mirada en qué sentido tiene la convergencia para el movimiento asociativo de la discapacidad sin perder la referencia de su identidad, así como en la definición de los valores de la propia convergencia.

Los últimos pasos se orientan a la acción, por una parte propone retos y estrategias y, por otra, con ellas pretende ser útil para, en el futuro, definir programas, actividades o herramientas a poner en marcha.

El esquema, pues, del documento se representa en la siguiente figura:



## **1. IDENTIDAD DEL MOVIMIENTO ASOCIATIVO DE LA DISCAPACIDAD EN RELACIÓN A LOS CIUDADANOS CON DISCAPACIDAD Y SUS VALORES**

Los principios sobre los que ha de basarse cualquier acción de las organizaciones de la discapacidad han de gravitar en torno a la dignidad de la persona y a la contribución a una vida digna elegida por ella. La inclusión, el empoderamiento personal y los derechos de la ciudadanía, en síntesis, han de ser el marco de emprendimiento de la acción y de la organización de las ONG de la discapacidad.

Si nos fijamos en el ámbito de los derechos, la referencia está en la Convención Internacional de Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad<sup>1</sup>. Así, de su artículo 3 se recogen los elementos principales:

- Respetar la independencia de las personas y su libertad para decidir lo que les afecta
- Evitar la discriminación
- Procurar que todas las personas participen plenamente en la sociedad
- Respetar a las personas con discapacidad
- Promover la igualdad de oportunidades
- Promover la accesibilidad universal
- Promover la igualdad entre el hombre y la mujer
- Respetar el desarrollo de los niños y de las niñas con discapacidad y su propia identidad

## **EN RELACIÓN CON EL ROL DE LAS ORGANIZACIONES DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD, SUS VALORES, SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

**El papel de las organizaciones de la Discapacidad, sea cual sea su actividad, se ha de orientar preferentemente a:**

- Contribuir a la calidad de vida de las personas con discapacidad
- Desarrollar acciones para la transformación social: valores sociales solidarios, mirada positiva hacia las personas, incremento del capital social, contribución a modelos sociales de bien común, reivindicación de derechos...
- Creación de tejido social: contribuir a la vertebración y participación de la sociedad civil, al desarrollo y la profundización democrática, al desarrollo de redes...

---

<sup>1</sup> Para ver con mayor detalle <http://www.convenciondiscapacidad.es/>

**Los valores que principalmente definen cómo han de desarrollar las organizaciones su papel, es decir, los valores organizacionales se relacionan con:**

- La democracia
- La transparencia
- La participación
- La apertura social
- La cooperación
- La innovación
- La orientación al cambio
- La sostenibilidad

**Las fortalezas de las organizaciones pueden sintetizarse en:**

- La experiencia y el conocimiento no solo en el plano técnico sino en el político. (La existencia del propio CERMI tanto a nivel estatal como autonómico, la colaboración de las organizaciones dedicadas al empleo en una plataforma común, la integración de entidades patronales...)
- La buena, en general, imagen social
- La capacidad para la innovación social
- La crisis actual como elemento de oportunidad
- La actitud comprometida de muchos técnicos y responsables políticos
- La capacidad de adaptación a los cambios
- La propia diversidad de las organizaciones que aporta gran riqueza de planteamientos y enfoques

**Y las debilidades:**

- Desconfianza derivada de las actitudes personales, el miedo a la pérdida de la propia identidad y falta de lealtad entre organizaciones
- El excesivo sentido de propiedad de las organizaciones
- La ausencia de estrategias a medio y largo plazo
- La falta de hábito y de cultura en procesos de cooperación
- La excesiva dependencia de los recursos públicos
- La disparidad en el tamaño y antigüedad de las organizaciones
- Escasa capacidad para la autocrítica y para transmitir mensajes sobre la necesidad de la cooperación
- La incógnita que plantea lo desconocido, la gestión de la toma de decisiones, la conformación del liderazgo, la gestión de recursos compartidos, el riesgo de la uniformidad por sistema.

## **2. EL SENTIDO DE LA CONVERGENCIA**

El sentido de los proyectos de convergencia en el sector de la discapacidad es mejorar la capacidad de acción de las organizaciones para, entre otros objetivos, lograr:

- Compartir proyectos en favor de las personas
- Ser más eficaces y eficientes en el cumplimiento de su misión
- Articular mejor el tejido social
- Alcanzar mayor incidencia política
- Aprender e innovar en la gestión de procesos de cambio
- Crear nuevos espacios de encuentro
- Contribuir a la sostenibilidad global
- Responder con más garantías frente a situaciones de crisis

## **3. LOS PRINCIPIOS DE LA CONVERGENCIA**

Los procesos de convergencia se pueden hacer de muchas maneras y con diferentes resultados. De acuerdo con los supuestos previos, consideramos que las iniciativas de convergencia parece que deben regirse, entre otros, por los siguientes principios:

- Situar a las personas siempre por delante de las organizaciones: se converge porque favorece siempre y en primer lugar a las personas.
- Respeto a la diversidad
- Transparencia en el proceso
- Generación de la confianza entre las partes
- Prevalece la cooperación frente a la competitividad
- Orientación a mejores resultados y sinergias
- La capacidad de asumir riesgos

## **4. QUE HACER PARA GENERAR CONFIANZA**

Parece claro que cualquier proceso de cooperación o de convergencia debe de estar basado en una confianza previa entre las organizaciones, no solo a nivel institucional sino a nivel personal. Por ello, se enumeran a continuación algunas posibilidades en relación con actividades y actitudes que puedan resultar generadoras de confianza, en la medida en que ésta es un pilar en las relaciones humanas.

- Generar espacios de encuentro y reflexión entre las personas clave de las organizaciones.
- Buscar espacios de construcción de confianza, preferentemente informales.
- Crear dinámicas de transparencia y mayor conocimiento entre las entidades.

- Realizar programas de visitas a organizaciones, servicios, sedes sociales, proyectos.
- Crear un banco de experiencias de cooperación asociativa y explotar sus datos en jornadas compartidas.
- Impartir programas de formación sobre temas que sean comunes a las entidades.

## **5. QUE SE GANA CON LA COOPERACIÓN**

La confianza debe de ser un supuesto previo para la cooperación. Pero ello no debe llevar a la cooperación “porque sí, porque está de modo, o porque no queda otro remedio”. Cooperar significa reconocer la diversidad de los demás componentes, respetar su posicionamiento y su ideología y también, desde un prisma meramente utilitarista, llegar a la conclusión de que cooperando gana las dos partes. Por tanto, cabe preguntarse, qué se gana con la cooperación:

- La cooperación ayuda a detectar y mejorar las necesidades de las personas, las refuerza, en la medida que se aproxima a la misma desde diferentes ópticas y, cabe decir, desde distintas culturas asociativas, seguramente con diferentes planteamientos pero con los mismos valores.
- Permite llegar a un colectivo mayor, a más personas o, en todo caso, permite llegar de una manera más eficiente.
- Las organizaciones que cooperan aumentan su presencia “política”, adquieren mayor capacidad de penetración en la sociedad, hacen más rentables los apoyos que pueda prestar el mundo empresarial y tienen una mejor incidencia política.
- Las entidades dispuestas a la cooperación son más globales, porque abren el foco para examinar las necesidades no sólo de las personas objeto directo de su atención, sino también de otras en situación de desventaja.

## **6. LO QUE NO DEBE SER LA CONVERGENCIA**

El término convergencia suscita no pocos recelos en el ámbito asociativo. Tal vez no existe una aproximación suficientemente clara sobre el contenido de este término. Por ello, el Grupo de trabajo se ha decantado por una definición, o varias, “a mensú contrario”, para determinar lo que no debe ser la convergencia, partiendo de la base de que antes de que se llegue a estos procesos son necesarios otros previos orientados a la cooperación y la colaboración. Así pues, la convergencia no debe suponer:

- Minoración en la representatividad de cada organización, ni vuelta atrás o pérdida de discurso, de imagen social o de identidad asociativa.
- Pérdida de lo que debe ser la razón última de las organizaciones: resolver o paliar las necesidades de las personas.

- Procesos forzados desde el exterior de cada organización, que se planteen por razones económicas, que estén basados en el desconocimiento o el temor a los demás o que desconozcan el entorno.
- Fortalecimiento de personalismos tanto de dirigentes como de técnicos.
- Desaparición de entidades, salvo que surge de forma natural y voluntaria ni, necesariamente, la creación de una gran organización fusionada, aunque siempre cabrán acuerdos de fusión entre entidades que así lo deseen.

## 7. RETOS Y ESTRATEGIAS

### LOS RETOS

De acuerdo con la reflexión previa y a la luz de las conclusiones de la Sesión de Trabajo sobre Convergencia del CERMI, se consideran los siguientes retos:

- Compartir una visión y unos valores en relación a los procesos de cooperación y convergencia asociativas.** Sin ello va a ser muy difícil que se produzcan avances sólidos y permanentes. No se trata sólo de disponer de un texto o de una buena exposición de motivos o fundamentos, sino que requiere una profunda interiorización y convicción por parte de quienes lideran las respectivas asociaciones o entidades. En este sentido, cabe valorar que el primer y principal reto es cultural. O sea de compartir de entrada unos principios, criterios y fines en la consecución de los bienes que pueden aportar los procesos de convergencia asociativa. Sin embargo, parece que las diferencias culturales son mayores en el plano local que en el autonómico y en éste más que en el estatal.
- La capacidad y voluntad política** de cada asociación partícipe en un proceso de este tipo. Sin un claro liderazgo, anclado en valores como la confianza, la transparencia, la participación democrática y una clara orientación hacia los derechos y la calidad de vida de las personas no será posible que culmine con bien ningún proyecto de este tipo.
- Dispones y desarrollar **habilidades, competencias y técnicas necesarias** para planificar y desarrollar este tipo de procesos. Sin ellas, sin métodos y herramientas adecuados, la falta de eficacia y eficiencia en los procesos, y los limitados resultados obtenidos, pueden desmotivar y frenar una convergencia bien fundamentada en valores y voluntades compartidas.
- Es necesario **quebrar los recelos** que existen entre las entidades. Es necesario – nunca se insistirá bastante en ello- crear espacios para generar confianza, y para ello son precisas grandes dosis de comunicación, de tolerancia recíproca y de transparencia.



- E. **Encontrar los elementos comunes** (ideológicos) para, a partir de los mismos elaborar procesos y diseñar acciones que permitan una acción conjunta, sin que para ello sea necesario que las organizaciones pierdan sus respectivas identidades. La defensa de los derechos, la autodeterminación... pueden ser elementos a partir de los cuales se puedan elaborar diseños conjuntos.
- F. Tener en cuenta **los colectivos más pequeños o las organizaciones más débiles** que seguramente necesitan un apoyo más importante, no únicamente desde el punto de vista de los recursos materiales, sino de las posibilidades de acceder a la sociedad en sus acciones de comunicación y de visibilización de una discapacidad determinada.
- G. Y todo ello precisa de **emprendedores por la convergencia asociativa que aúnen las convicciones, voluntades y capacidades antes expuestas**, desde una clara vocación de servicio y una buena competencia pedagógica y de empresa. Los procesos de cooperación y/o de convergencia asociativa han de ser útiles, han de aportar valor y resultados positivos a las personas, a las familias, a la sociedad en su conjunto, a las Instituciones Públicas y a las propias asociaciones que convergen y ello requiere un buen empuje y coordinación de funciones y tareas.

## LAS ESTRATEGIAS

Ante estos retos se proponen las siguientes líneas o ejes estratégicos para el impulso de la Convergencia Asociativa:

- A. Visionar un **proyecto asociativo común, en el marco de unos valores y criterios compartidos y con una clara orientación a conseguir resultados** útiles para las personas, la sociedad y el movimiento asociativo de la discapacidad. (CULTURA compartida).
- B. Generar, en cada asociación participe y en el conjunto, una **firme voluntad política de cooperación, con un claro liderazgo**, anclado en valores como la confianza, la transparencia, la participación democrática y una clara orientación hacia los derechos y la calidad de vida de las personas. (Voluntad POLITICA con valores).
- C. Disponer y aplicar todos aquellos **conocimientos, habilidades y técnicas que van a permitir una planificación eficaz y un desarrollo efectivo** de los procesos de convergencia asociativa. (CONOCIMIENTO y CIENCIA para la convergencia asociativa).
- D. Promover y contar con **la figura del emprendedor** por la convergencia asociativa. Un perfil facilitador que ha de saber aunar cultura, política y ciencia al servicio del respectivo proyecto de convergencia. (EMPREDIMIENTO por la convergencia asociativa).
- E. **Generar bancos de datos y de buenas prácticas** en el ámbito de la cooperación

A partir de estos ejes estratégicos, se podrán concretar objetivos y acciones tanto en los niveles macro y meso para su impulso general y promoción de condiciones –CERMI o CERMIS autonómicos-, como al nivel “micro” –local- que es dónde se van a poder realizar la mayoría de estos procesos en los cuatro ámbitos al principio identificados: político, gestión de servicios, desarrollo de proyectos y programas, conocimiento compartido y acción asociativa.

Octubre de 2013