

Retos de futuro del Tercer Sector Social ante la crisis económica: cooperación entre los sectores público, privado y no lucrativo. El caso de Catalunya.

Pere Mora Ticó

Vicedecano de Postgrado e Investigación de la Facultad de Educación Social y Trabajo Social Pere Tarrés de la Universidad Ramon Llull. Barcelona.

Introducción

En la presente ponencia se pretende analizar el proceso de consolidación del Tercer Sector Social en Catalunya como elemento clave en la mejora de la cohesión social y en la prestación de servicios a los colectivos en situación de riesgo. En el contexto de crisis económica y social que está atravesando nuestra sociedad es necesario un replanteamiento de su modelo organizativo y para ello se plantean una serie de retos a los que se enfrentan las organizaciones no lucrativas que se recogen en el texto con la intención de clarificar cuál es su papel en estos momentos críticos para la sostenibilidad de las prestaciones sociales.

1. Del estado del bienestar al pluralismo del bienestar

La integración de España en la Unión Europea en 1986 significó su progresiva incorporación al modelo de estado del bienestar, característico de los países europeos más avanzados como Alemania, Suecia, Holanda o Francia. No obstante, a pesar de los logros alcanzados en sanidad, educación y en la prestación de servicios sociales en España y Catalunya, no se han conseguido los niveles de bienestar social de aquellos países. La crisis económica de principios de los años 90 del siglo XX tuvo un impacto en el modelo clásico de financiación del Estado que obligó a los diversos gobiernos a buscar nuevas vías para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios sociales. A este reajuste presupuestario se les unió una crisis de legitimidad del Estado que consideraba que éste ya no es el agente principal de las transformaciones económicas y sociales y que tuvo como consecuencia un aumento cualitativo y cuantitativo de la colaboración entre las administraciones públicas y las organizaciones del denominado Tercer Sector. En el estado del bienestar los procesos de financiación, regulación, planificación, control, evaluación y producción de los servicios sociales estaban a cargo de las diversas administraciones públicas (estatales, autonómicas y locales). En el nuevo modelo denominado de “pluralismo del bienestar”, el Estado continúa controlando la mayoría de los procesos citados anteriormente, pero se produce un progresivo proceso de externalización de los servicios públicos hacia el Tercer Sector Social. Se asume que la resolución de los complejos problemas sociales como la inmigración, el aumento de las desigualdades entre el Norte y el Sur, la aparición de la pobreza en las sociedades occidentales, el envejecimiento de la población o la necesidad de crear nuevos espacios de participación ciudadana tienen que plantearse contando con la colaboración activa de la propia sociedad y desde una perspectiva intersectorial.

En el modelo de pluralismo del bienestar el Tercer Sector Social asume cuatro funciones básicas orientadas a conseguir la cohesión social y la mejora de la eficacia en la prestación de servicios a los colectivos en situación de riesgo¹:

- **Función de cohesión social.** El Tercer Sector Social ejerce, a través de su actividad, una función de cohesión de los diferentes grupos sociales: la integración social de los propios usuarios, los voluntarios y los socios, y la interrelación con otras organizaciones del Tercer Sector Social y otros agentes de su entorno próximo (administraciones públicas, empresas privadas, universidades, sindicatos...).
- **Función de participación democrática.** Las organizaciones del Tercer Sector Social, especialmente las asociaciones y las cooperativas, tienen su origen en la participación de la ciudadanía en la solución de los problemas sociales. Son estructuras organizativas basadas en la participación activa de las personas que forman parte de ellas (directivos, profesionales, voluntarios, asociados...) en la toma de decisiones estratégicas, dando voz y voto a sus propios socios y fundadores.
- **Función de generador de valores.** Las entidades del Tercer Sector Social tienen su razón de ser y su misión en los valores que fomentan en su actividad diaria y que de forma progresiva se han ido incorporando al resto de la sociedad. Hoy en día valores como la solidaridad, la tolerancia, la transparencia o el altruismo ya no son exclusivos del tercer social sino que ya se han incorporado en el ideario de empresas y administraciones públicas.
- **Función de prestación de servicios.** Una de las razones principales del Tercer Sector Social es atender a las necesidades de los grupos más vulnerables o con riesgo de exclusión social, a través de la prestación de una serie de servicios que permitan cubrir sus necesidades y facilitar su progresiva participación e integración en la sociedad. En el modelo de pluralismo del bienestar, los servicios están financiados por las subvenciones y contratos de prestación de servicios por parte de las administraciones públicas, mediante la captación de recursos propios (donaciones, cuotas de socios, organización de actos...) y con las aportaciones de las empresas privadas mediante la Responsabilidad Social Corporativa empresarial.

2. Situación actual del Tercer Sector Social en Catalunya y contexto de crisis económica

Este modelo de colaboración intersectorial ha significado el fortalecimiento del Tercer Sector y la ocupación por parte de éste de espacios que tradicionalmente estaban a cargo de las administraciones públicas. Algunos datos orientativos a nivel de Catalunya nos

¹ Basado en el estudio *Modelos europeos en la evolución del Tercer Sector Social*.

pueden dar una idea sobre la importancia que ha adquirido el Tercer Sector a lo largo de este período. En Catalunya existen actualmente alrededor de 40.000 entidades inscritas en el Registro de la Dirección General de Derecho y de Entidades Jurídicas de la Generalitat de Catalunya entre fundaciones, asociaciones, cooperativas y empresas de trabajo e inserción social. De éstas, según datos de 2009², alrededor de 7.500 se dedican a la prestación de servicios sociales, representando un 2,83% del PIB de Catalunya³. El número de personas contratadas supera las 100.000, que se complementan con la acción del voluntariado social que se cifra en aproximadamente 245.000 personas que en conjunto atienden a más de 1.700.000 usuarios⁴.

La Tabla 1 nos da una idea de la evolución del Tercer Sector Social en Catalunya entre 2003 i 2009, que se caracteriza por un fuerte crecimiento y consolidación en un contexto económico en constante expansión.

Tabla 1. Evolución del Tercer Sector Social en Catalunya 2003-2009

	2003	2009
Número de entidades	Más de 5.600	Alrededor de 7.500
Volumen económico	Cerca de un 1% del PIB catalán	Un 2,8% del PIB catalán
Número de personas contratadas	Más de 52.000	Más de 100.000
Número de personas voluntarias	Más de 155.000	Más de 245.000
Número de personas destinatarias	Más de 1.000.000	Más de 1.700.000

Fuente: Anuario 2009 del Tercer Sector Social de Catalunya

Las actividades desarrolladas por las organizaciones sociales están directamente relacionadas con los colectivos que atienden. No obstante, hay una serie de actividades que se desarrollan al margen del colectivo de personas usuarias que en muchos casos se complementan con los servicios que prestan directamente las administraciones públicas y que tienen que ver con: información y orientación (65%), educación y formación (52%), educación en el tiempo libre (39%), sensibilización de la opinión pública (37%), asistencia relativa a la inserción laboral (36%), promoción del voluntariado social

² Anuario 2009 del Tercer Sector Social de Catalunya.

³ Según el Instituto de Estadística de Catalunya las entidades sociales catalanas facturaban más de 5.500 millones de euros.

⁴ Según el Instituto de Estadística de Catalunya, la población de Catalunya en 2011 es de 7.434.632 habitantes

(35%), asistencia psicosocial (31%), asesoramiento jurídico y tramitación legal (28%) o alimentación (21%)⁵.

La incidencia política es otra de las actividades relevantes que desarrolla el Tercer Sector Social en Catalunya. Actualmente un 34% de las entidades sociales incorporan la incidencia política en sus planes de actuación con el objetivo de mejorar, construir y transformar el espacio público y de la sociedad.

Por sectores de usuarios atendidos (Tabla 2) podemos apreciar una especialización por parte de las entidades en la prestación de servicios a los colectivos de infancia y adolescencia (18%), personas con discapacidad (15%), mujeres (15%) y personas mayores (14%).

Tabla 2. Número de entidades por colectivos atendidos

	Número de entidades	%
Adicciones	278	4
Mujeres	1.179	15
Personas mayores	1.057	14
Infancia y juventud	1.405	18
Personas con discapacidad	1.122	15
Personas inmigradas	793	10
Cuarto mundo	356	5
Salud	542	7
General y otras	913	12
Total colectivos de personas destinatarias	7.645	100
Total número entidades	7.503	

Fuente: Anuario 2009 del Tercer Sector Social de Catalunya

A pesar del fuerte crecimiento del sector no lucrativo a lo largo del período de expansión económica no se consiguió una justa redistribución de la riqueza y los índices

⁵ Datos extraídos del Anuario 2009 del Tercer Sector Social de Catalunya.

de desigualdad social se mantuvieron estables para una gran parte de la población. La crisis económica iniciada a partir de 2007 ha aumentado de forma considerable la consolidación de un modelo dual de sociedad en el que una minoría de la población dispone de acceso a unos servicios sociales y sanitarios de carácter privado y una creciente mayoría depende de las prestaciones públicas muy afectadas por los recortes sociales. El descenso de los presupuestos de las administraciones públicas, provocado por la menor actividad económica del sector productivo, está ocasionando la reducción de servicios y programas sociales y el aumento de la ratios de atención a los usuarios con el objetivo de atender a las mismas personas con los mismos o menores presupuestos. Esta situación se agrava con el hecho de que las organizaciones sociales se encuentran ante un grave problema de liquidez, debido a los retrasos en el pago por parte de las administraciones públicas y a la dificultad para acceder al crédito bancario.

El recorte de las prestaciones sociales ha puesto en peligro la cohesión social debido al colapso de los servicios públicos que, a su vez ha ejercido una mayor presión sobre las entidades sociales para atender situaciones de emergencia. Esta situación está afectando a los colectivos más débiles, principalmente hogares con niños, familias monoparentales, jóvenes que viven solos, familias numerosas, personas separadas y divorciadas, familias de personas inmigradas y personas mayores.

Según el estudio sobre la pobreza en Catalunya, realizado por el Sindicato Unión General de Trabajadores (UGT) en octubre de 2011, existen en Catalunya 1.375.477 personas en situación de riesgo de pobreza, que significa que una de cada cinco personas son pobres. Una tipología de pobreza que afecta incluso a las personas con empleo debido al aumento de la precariedad e inestabilidad del mercado de trabajo: el 12% de las personas ocupadas y el 28% de las personas desocupadas tienen unos ingresos que se sitúan en el límite de la pobreza⁶.

El bajo desarrollo el estado del bienestar ha provocado que un 64% de las personas desocupadas (439.000) no reciban prestación ni subsidio alguno y ha afectado a los índices de pobreza infantil, que han crecido de forma exponencial en los últimos años (277.605 menores de 16 años, uno de cada cuatro, se encuentran en situación de riesgo de pobreza). Otro colectivo en riesgo de pobreza que cada vez tiene más incidencia es el de las personas mayores: 305.598 de más de 65 años tienen unos ingresos inferiores al límite de la pobreza (una de cada cuatro).

Debido a esta coyuntura económica y a pesar de sus esfuerzos, el Tercer Sector Social no puede dar solución a los crecientes problemas sociales. Un sector que se encuentra en una difícil situación de supervivencia debido a causas de carácter endógeno que a corto y medio plazo implicará la necesidad de una reestructuración para adaptarse a un entorno complejo y difícilmente previsible. Actualmente, los factores internos que

⁶ El límite de la pobreza se sitúa en 8.976,6 euros por persona/año y de 18.883 euros para un hogar con dos personas y dos menores.

dificultan una correcta prestación de servicios a los colectivos en situación de riesgo social son:

- Una creciente ocupación laboral pero con una marcada precariedad y temporalidad.
- Peso excesivo del voluntariado en la prestación de servicios.
- Un sector muy atomizado (un 5% de las asociaciones facturan más de 2 millones de euros, el 20% en el caso de las Fundaciones).
- Una financiación fuertemente dependiente de la administración pública (48,5%), con un 32,8% procedente de subvenciones y tan solo un 9,8% de convenios de colaboración y un 6,4% de contratación de servicios públicos.

Se trata de un modelo débil a nivel de gestión pero muy cohesionado socialmente gracias a la gran cantidad de organizaciones sociales y a la importancia del voluntariado. Un sector que se ha orientado a la prestación de servicios desde una perspectiva de organización y de generación de recursos económicos de tipo empresarial, pero con el consiguiente peligro que puede suponer la pérdida de su faceta asociativa y de defensa de la promoción de las necesidades sociales.

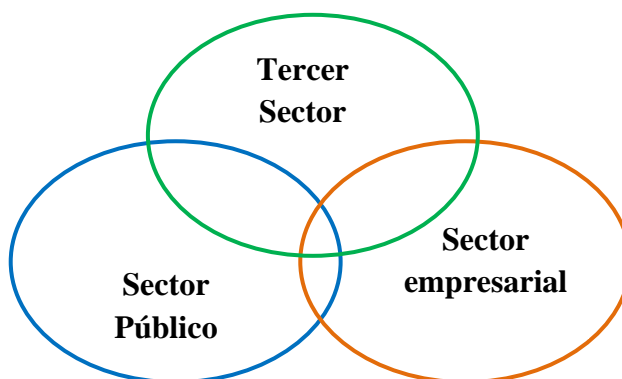
3. Retos de futuro del Tercer Sector Social

Ante la situación de crisis económica actual el Tercer Sector Social se enfrenta a una serie de retos que hacen necesaria una reflexión interna que ayude a la detección e identificación de las nuevas necesidades sociales y a establecer relaciones de confianza con las instituciones y los agentes sociales tanto públicos como privados. Estas nuevas necesidades sociales requieren un mayor grado de flexibilidad en su organización interna y una mayor proximidad a los usuarios así como una mayor implicación de la ciudadanía en el proceso de dar respuesta a las desigualdades socioeconómicas y la exclusión social.

3.1. La colaboración intersectorial con el sector público y las empresas privadas

La colaboración intersectorial con el sector público y las empresas privadas surge de la dificultad de la sociedad actual para dar respuesta a los complejos problemas sociales a los que se enfrenta actualmente la sociedad. El papel predominante del Estado ha dejado paso a una sociedad formada por una pluralidad de actores para buscar soluciones conjuntas. Actualmente estas fronteras entre lo público, privado y no lucrativo son cada vez más difusas y están más interrelacionadas, por lo que cada vez es más difícil establecer límites entre ellas.

Figura 1. Las intersecciones entre los tres sectores



En la práctica, cada vez es más frecuente comprobar como las administraciones públicas y las organizaciones no lucrativas utilizan técnicas de gestión empresarial o como las empresas incorporan los valores propios del sector no lucrativo en el desarrollo de sus políticas de Responsabilidad Social Corporativa.

3.1.1. La colaboración entre el sector no lucrativo y la administración pública

El modelo más extendido de colaboración entre el sector público y privado en la mayoría de países europeos ha sido la de colaboración o asociación. En España y Catalunya el modelo más utilizado ha sido el de externalización de servicios. Este varía en función de su ámbito de actuación (nacional, autonómico o local) y puede concretarse en las siguientes formas: **contrato de gestión** (contratación para gestionar un servicio público), **contrato de gestión y operación** (contratación para gestionar un servicio público utilizando empleados de la organización no lucrativa), **contrato de operación** (contratación temporal de los empleados de una organización no lucrativa para gestionar un servicio público), **alquiler de equipos e instalaciones públicas** por parte de una organización no lucrativa para prestar un servicio de carácter privado, y **subvención o convenio** para desarrollar un servicio privado pero de interés público⁷.

El modelo actual de colaboración entre el sector público y el no lucrativo basado en la contratación económica de servicios presenta limitaciones en el contexto de crisis actual. Limitaciones basadas en el hecho de que se está consolidando un sistema en que las organizaciones no lucrativas pueden convertirse en meras empresas de prestación de servicios a las que guía su interés por la supervivencia, dejando en un segundo término su misión social. Se hace necesario un nuevo sistema de colaboración público-no lucrativo que tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- Asegurar la continuidad del servicio social y de toda la red complementaria de servicios sociales, evitando que sea una mera transacción económica. Para ello es necesario la creación de redes sociales que integren la participación en el

⁷ Basado en el libro *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*.

proceso de detección de necesidades i de gestión del servicio social tanto de organizaciones públicas como privadas (no lucrativas y empresariales) con el objetivo de trabajar conjuntamente a largo plazo.

- La prestación de los servicios sociales tiene que enfocarse desde la perspectiva del aprendizaje mutuo que favorezca un sistema que preste a los usuarios un sistema de calidad basado en satisfacer las necesidades de la ciudadanía y proveerla de auténtico valor.
- Las organizaciones públicas y no lucrativas deben moverse por criterios sociales y solidarios basados en la corresponsabilidad más allá de la financiación y realizando un trabajo de conjunto teniendo en cuenta el rol de cada una de las partes.
- Potenciar la participación de las organizaciones no lucrativas en los órganos consultivos que las administraciones públicas ponen a su disposición (Consejos Municipales, consultas populares, Núcleos de Intervención Participativa, Agendas 21...).

3.1.2. La relación entre el sector no lucrativo y las empresas privadas (Responsabilidad Social Corporativa)

Según Josep Maria Canyelles (experto en Responsabilidad Social de la Empresa y promotor del proyecto Responsabilidad Global⁸), la Responsabilidad Social es una política de empresa según la cual una organización incorpora estratégicamente en sus procesos de creación de valor los intereses e inquietudes de los agentes que legítimamente toman parte en sus intereses (accionistas, trabajadores, clientes, ciudadanos, proveedores, financiadores, reguladores, agentes sociales...) y específicamente, un compromiso con la sostenibilidad global (ambiental social, económica). Esta nueva visión del papel de la empresa en nuestra sociedad se orienta a una visión estratégica de mejora de la gestión de sus activos intangibles (talento de los equipos humanos, confianza de los clientes, solidez de las relaciones externas de la empresa, reputación de marca...) y pretende garantizar la sostenibilidad del propio proyecto empresarial.

Por empresa socialmente responsable entendemos aquella que integra los valores sociales y solidarios de forma transversal en su proceso de planificación estratégica y de gestión, formando parte de su cultura organizativa de forma integral. Va más allá de una mera colaboración mediante donaciones o aportaciones puntuales en algún proyecto o campaña de la organización no lucrativa (**modelo filantrópico**), o la suma de esfuerzos en ámbitos en que la empresa y la organización no lucrativa tienen intereses comunes

⁸ Responsabilidad Global es una institución investigadora que asesora a organizaciones públicas y privadas en temas relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial.
<http://responsabilitatglobal.blogspot.com/>

(**modelo estratégico**). Una empresa socialmente responsable participa conjuntamente con el sector social en la planificación y desarrollo de proyectos y actividades mediante la colaboración en sus juntas directivas, sus misiones e incluso en el desarrollo de sus acciones (**modelo integral**). Una empresa es socialmente responsable cuando, entre otros aspectos: incorpora personas con discapacidad en su plantilla; colabora en la mejora de su entorno y con las causas sociales, culturales, deportivas...; no discrimina laboralmente por cuestiones de procedencia o de género i desarrolla una política de comunicación transparente con sus usuarios y proveedores; implementa mecanismos de control corporativo; minimiza el impacto ambiental de su actividad... Se trata de lo que podemos denominar como un modelo de empresa ciudadana.

La causas por las que una empresa privada puede colaborar con una organización no lucrativa son diversas:

- **Por convicción:** sensibilidad social, compromiso con el entorno, por valores corporativos orientados a redistribuir parte de sus beneficios a la comunidad ante el incremento de las desigualdades sociales.
- **Por estrategia empresarial:** algunas empresas están incorporando e integrando políticas y prácticas de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en el marco de su modelo de gestión como elemento de mejora de su imagen corporativa dirigida a clientes, consumidores, usuarios, empleados, accionistas..., con la voluntad de incorporar el atributo diferenciador de la imagen de marca de la causa social a la propia.

Las motivaciones por las cuales una organización no lucrativa puede colaborar con una empresa privada están relacionadas con la divulgación de los valores propios del sector no lucrativo y con la necesidad de diversificar sus fuentes de financiación:

- Las empresas son un canal de sensibilización de la ciudadanía que permite fomentar los valores que se promueven desde el sector no lucrativo.
- El diálogo que se establece mediante el proceso de colaboración con las empresas contribuye a potenciar la cultura corporativa y desarrollar aprendizajes en temas relacionados con la gestión y el trabajo en red intersectorial.
- Es una vía de captación de fondos que permite diversificar y superar el tradicional modelo de financiación basado en la administración pública mediante: campañas de sensibilización con los empleados, aportación de bienes y servicios, promoción del voluntariado corporativo, transferencia del conocimiento, cesión de espacios de comunicación en las publicaciones internas y externas de las empresas, compra de productos y servicios de las organizaciones no lucrativas por parte de las empresas, utilización de las redes de distribución de las empresas para proyectos sociales...

La colaboración entre el sector no lucrativo y las empresas privadas se enfrenta al reto de definir sus espacios de intersección en base a los siguientes procesos:

- Avanzar hacia un modelo de cooperación estratégica y menos operativa y puntual en las que las empresas deben integrar en su estrategia empresarial la Responsabilidad Social Corporativa como un eje fundamental de su sistema de gestión.
- Construir confianza mutua mediante el establecimiento de mecanismos de comunicación entre la empresa y la organización no lucrativa que permita superar sus diferencias de cultura respecto a la acción social y la gestión empresarial.
- Fomentar el conocimiento de la realidad entre el sector no lucrativo y el sector empresarial con el objetivo de potenciar su conocimiento mutuo. Para ello las organizaciones sociales de segundo o tercer nivel (coordinadoras, federaciones o confederaciones) deberán desarrollar campañas de sensibilización orientadas a concienciar a las empresas y sindicatos de los beneficios mutuos de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Implementar sistemas de evaluación de los resultados de la colaboración intersectorial. Para la empresa tiene que servir para evaluar, entre otros factores, el impacto en las ventas, sobre su público objetivo, la mejora de su imagen corporativa o su posicionamiento de mercado. La organización no lucrativa deberá evaluar el apoyo recibido de la colaboración con la empresa, así como de su rentabilidad y la visibilidad del acuerdo.
- Mejorar la profesionalidad y la capacidad de gestión de las organizaciones no lucrativas mediante la adopción de métodos de trabajo de carácter empresarial que permitan una relación más igualitaria en el proceso de desarrollo de los proyectos sociales que llevan a cabo conjuntamente los dos sectores. Por parte de las empresas, también es necesario que sus gestores adquieran conocimientos de lo que significa implementar un sistema de gestión basado en la Responsabilidad Social Corporativa en sus empresas.

3.2. Orientación hacia un modelo de gestión profesional y eficaz

Las organizaciones no lucrativas tienen como finalidad el bienestar de un amplio colectivo con necesidades sociales por cubrir y, en última instancia, el de la comunidad a la que pertenece. Esta misión social les obliga a regirse por unos criterios de eficacia y calidad en la prestación de sus servicios. Tienen que gestionarse teniendo en cuenta la importancia de dar una respuesta rigurosa y ética a las necesidades de sus usuarios. Para ello han de fijar unos objetivos claramente definidos en el tiempo, organizar todos los recursos humanos y materiales mediante una metodología de trabajo adecuada y eficaz;

y controlar los resultados obtenidos de manera que puedan introducir las correcciones necesarias para conseguir sus objetivos en las mejores condiciones de eficacia.

La continuidad de las organizaciones no lucrativas y su eficacia en la utilización de los recursos públicos y privados será determinante para asegurar la capacidad de su modelo de gestión y adaptarse de forma adecuada a los cambios y saber interpretar las necesidades de un entorno difícil y complejo. Es imprescindible una modernización de su organización interna que permita la utilización de instrumentos de gestión de tipo empresarial como la planificación estratégica, el marketing de servicios, un modelo de captación de fondos diversificado, la profesionalización de la gestión de sus recursos humanos y del voluntariado, la potenciación del trabajo en red, la aplicación de las nuevas tecnologías de la información...

Los principales mecanismos de gestión que tienen que desarrollar las organizaciones del Tercer Sector Social son:

Planificación estratégica

Las organizaciones del Tercer Sector Social deben desarrollar un sistema y una organización con una perspectiva estratégica a corto y medio plazo. La planificación estratégica es un procesos de análisis y reflexión mediante el cual una organización define cuáles son sus principales retos en un período de tiempo determinado y fija las estrategias para asumirlos (concretados en el plan estratégico). Uno de los principales objetivos de un proceso de planificación estratégica es establecer una visión compartida de aquello que la organización quiere alcanzar, así como priorizar los objetivos y acordar la manera de concretarlos de forma que todos sus miembros lo tengan claro y puedan tomar decisiones en coherencia. Por esta razón, uno de los requisitos básicos para que un proceso de planificación estratégica sea exitoso es que cuente con un elevado nivel de participación de los miembros de la organización y un liderazgo decidido por parte de todos sus componentes (órganos directivos, profesionales, voluntarios, colaboradores...).

Marketing de servicios

El marketing de servicios es un mecanismo de gestión que tiene como objetivo identificar, anticipar y satisfacer las necesidades y motivaciones de los usuarios de una organización no lucrativa de una forma rentable y satisfactoria. En el caso de las organizaciones no lucrativas la rentabilidad va más allá de la económica, es social y comunitaria. Se trata de una metodología de trabajo que consta de diversas fases que se desarrollan de forma progresiva que ayuda a poner en orden la sucesiva información del entorno y de las necesidades de los usuarios. Una vez desarrollado el proceso de recogida de información, la organización dispondrá de elementos suficientes para tomar decisiones estratégicas encaminadas a definir los servicios que necesitan sus usuarios y establecer las políticas de comunicación y de captación de fondos para asumir los costes de producción de estos servicios.

Modelo de captación de fondos diversificado.

La captación de fondos en las organizaciones no lucrativas es un elemento fundamental para el desarrollo de los proyectos y servicios sociales. El objetivo tiene que ser asegurar la sostenibilidad económica de la organización desde la perspectiva de la diversificación mediante una visión amplia sobre los recursos a conseguir: la política de captación de fondos no tan solo debe orientarse a la búsqueda de recursos económicos sino que la organización tiene que estar abierta a otros posibles recursos como productos producidos por las empresas que colaboran con el sector social, servicios, asesoramiento profesional, nuevos canales para sus acciones de comunicación..., cualquier recurso que contribuía a mejorar su financiación. Los tres grandes grupos a los cuales pueden dirigirse las organizaciones no lucrativas son: **administraciones públicas** (subvenciones, contratación directa de servicios, gestión de infraestructuras públicas...), **instituciones privadas** (fundaciones privadas, empresas, obras sociales de los bancos y cajas de ahorros...) y la **ciudadanía en general** (donaciones, cuotas de socios, legados y herencias...).

Gestión y desarrollo de las personas.

Los recursos humanos son el principal activo de las organizaciones no lucrativas en un contexto de recursos económicos limitados. Una de las características de la gestión de las personas en el sector social es que la gran mayoría creen en los valores que éste defiende y que estos son su principal fuente de motivación. Esta característica obliga a las organizaciones a ser muy claras en la definición y comunicación de estos valores y a desarrollar una política de recursos humanos coherente con ellos. Para ello es necesario clarificar y ordenar las relaciones y condiciones de las personas contratadas, voluntarias, asociadas y colaboradoras. Las organizaciones no lucrativas deben implementar un sistema de gestión de las personas que tengan en cuenta sus necesidades, demandas, expectativas y deseos particulares. Tienen que encontrar en la organización interacción humana, posibilidades de aprendizaje y desarrollo personal, una vivencia gratificante, y unas condiciones laborales y salariales dignas en el caso de los profesionales.

Gestión de la calidad y evaluación continuada y permanente de los programas, proyectos y servicios.

Las organizaciones no lucrativas deben implementar mecanismos de control de la calidad no tan solo vinculados a procesos, sino también a resultados e impacto. Los motivos son diversos pero es necesario en un sector que presta sus servicios a colectivos en situación de riesgo social y que dispone de recursos externos para su realización, tanto públicos como privados. Estos motivos son: **éticos** (desarrollar un sistema de mejora de la calidad es un beneficio para los colectivos a los cuáles presta sus servicios), **sociales** (genera seguridad y transparencia para competir con el resto de organizaciones sociales, permite avanzar a los cambios del entorno, y por una cuestión de prestigio), **legales** (es imprescindible para cumplir las exigencias que las administraciones públicas requieren en la justificación de los proyectos y servicios contratados), **económicos** (es necesario para rendir cuentas a los clientes externos, destinatarios y donantes), y **organizativos** (permite desarrollar un sistema de gestión

basado en la objetividad y no en función de la perspectiva personal y emotiva evitando prácticas improvisadas y poco reflexionadas que no aportan calidad al servicio).

Políticas de comunicación que faciliten la visualización de su acción social y fidelizar su público objetivo.

El desarrollo de una política de comunicación adecuada permite consolidar y ampliar el colectivo que les da apoyo. Incrementar el nivel de sensibilización de la ciudadanía ante los temas a los que dan respuesta y acercarlos a los usuarios es fundamental para el crecimiento y la legitimación de las organizaciones no lucrativas. El concepto de comunicación tiene que ser global, cualquier mejora en la calidad de los servicios prestados o en la forma de atender a los usuarios es una mejora de la política de comunicación. Un proceso de comunicación en las organizaciones no lucrativas tiene que ser: **coherente** (en el sentido que imprime su imagen en todas sus acciones y manifestaciones exteriores e internas de la organización), **eficaz** (debe atender a los objetivos de la organización, adecuarse a los medios utilizados y llegar con claridad a su público objetivo), **estratégico** (ha de plantearse como un proyecto a largo plazo para reforzar la imagen corporativa de la organización), y **persuasivo** (los mensajes tienen que tener como objetivo generar una impresión favorable sobre la organización y de los beneficios y utilidades que sus servicios ofrece a sus receptores). Es necesario que el Tercer Sector Social refuerce su presencia en los medios de comunicación con el objetivo de difundir y visualizar su contribución a la sociedad; en este ámbito tienen un papel fundamental las organizaciones de segundo nivel y tercer nivel (coordinadoras, federaciones y confederaciones) que pueden ofrecer servicios y soporte en el desarrollo de planes de comunicación, formación, intercambio de buenas prácticas...

Fomentar un modelo de gestión basado en la participación interna

Es necesario construir mecanismos claros, explícitos y formales que posibiliten que todas las personas que forman parte de la organización, de acuerdo con su papel, participen y aporten en el nivel adecuado de decisiones. Participar en una organización no lucrativa significa ser actor de las decisiones estratégicas y de gestión a diferentes niveles: procesos de planificación estratégica, plan de marketing, políticas de comunicación, política de financiación... La participación interna tiene que plantearse desde una perspectiva global, incorporando tanto a directivos, profesionales, voluntarios como a los propios usuarios y a sus familiares, creando espacios de escucha y diálogo plurales con el objetivo de analizar el funcionamiento de la organización y consensuar propuestas de mejora.

3.3. La potenciación del trabajo en red

La aparición de problemáticas complejas que necesitan un enfoque de gestión pluridisciplinar, la demanda creciente de transparencia y de eficiencia en la utilización de recursos, la obligación de optimizar los recursos disponibles y la necesidad por parte de la administración pública de identificar y clarificar cuáles son los interlocutores

válidos, hace imprescindible que las organizaciones no lucrativas potencien su trabajo en red.

Los principales beneficios de la colaboración entre las organizaciones no lucrativas son:

- Contribuye a la consolidación y mejora del posicionamiento social del sector, adquieren más legitimidad y credibilidad.
- Incrementa el impacto de sus acciones.
- Optimiza sus recursos.
- Ayuda a una mejor formación ya que favorece el aprendizaje mutuo y el intercambio de experiencias.
- Desarrolla habilidades corporativas como la apertura, la confianza y la transparencia.

El gran reto del Tercer Sector Social desde la perspectiva de las organizaciones y de los sistemas de cooperación entre organizaciones es encontrar las fórmulas necesarias que permitan mantener las personalidades y particularidades de las organizaciones, y al mismo tiempo, integrarse en organizaciones más amplias que les ofrezcan las capacidades y recursos que ayuden a mejorar su estructura organizativa⁹. Los principales sistemas de cooperación entre organizaciones no lucrativas son:

Contratos de cooperación

Se trata de un contrato de cooperación para el desarrollo de la gestión conjunta o compartir varias líneas sectoriales o áreas funcionales. Cada uno de los actores concede la prestación de ciertos servicios al otro en una zona geográfica. Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las organizaciones participantes y se fundamenta en la confianza y la transparencia. Jurídicamente se basa en contratos de prestación recíproca de servicios.

Asociación de diversas organizaciones mediante convenios de colaboración

Consiste en la asociación de diversas organizaciones mediante el establecimiento de un convenio de colaboración, con el objetivo de compartir una o varias líneas sectoriales o de gestión. Pueden plantearse diversos tipos de relaciones posibles en la fórmula asociativa:

- **Consortios o agrupaciones temporales entre organizaciones:** acuerdos que permiten llevar a cabo la gestión conjunta de un servicio o

⁹ Basado en la conferencia inaugural “La situación económica y social y su incidencia en el sector no lucrativo” a cargo de Víctor Bayarri. Acto de inauguración del curso de Másteres y Postgrados 2011-2012 de la Facultad de Educación Social y Trabajo Social Pere Tarrés-Universidad Ramon Llull (15/10/2011)

de un área funcional compartida por las organizaciones que implica la asunción compartida de los costes de las actividades que se acuerden y los beneficios que se obtengan.

- **Gestión en red integrada:** asociación simple de 2 o 3 organizaciones que puede convertirse en red con el incremento progresivo de socios que se suman al acuerdo de cooperación con el doble objetivo de relacionarse entre los propios integrantes de la red o con las instituciones públicas o privadas.
- **Entidad conjunta de gestión o Joint Venture:** cooperación entre organizaciones que crean otra independiente para el desarrollo de las actividades de gestión con entidad jurídica propia.

Integración orgánica

Los procesos de integración orgánica significan la desaparición de las organizaciones implicadas y la posterior transformación en una nueva organización. Existen dos modelos de integración orgánica:

- **Fusión:** unión de dos o más organizaciones jurídicamente independientes que se unen para formar una nueva, con la finalidad de reducir costes y aumentar el valor de mercado de la misma y que, desaparecen formalmente como entidades independientes. Se caracteriza por la creación de una nueva entidad, resultado de la integración de dos o más entidades que existían previamente, y que dejan de existir para transferir sus activos y obligaciones a la nueva sociedad legal.
- **Fusión por absorción:** adquisición de una organización por otra y absorción de la organización adquirida por la entidad compradora. Generalmente, la entidad compradora mantiene su razón social y adquiere los activos y obligaciones de la organización adquirida, que deja de existir legalmente en el momento en que la integración es completa.

Participación en estructuras de segundo nivel

Las estructuras de segundo nivel, generalmente coordinadoras y federaciones, tienen la función de representar a las organizaciones a las que agrupa con el objetivo de dar a conocer sus actividades y sensibilizar sobre su acción social a la ciudadanía¹⁰. Las principales funciones que tienen estas organizaciones son:

- **Interlocución con otros agentes sociales:** facilitar el acceso a la información o la relación con las administraciones públicas, organizaciones privadas o la participación en los espacios de

¹⁰ Basado en el Anuario 2009 de Tercer Sector Social de Catalunya.

participación democrática, así como el papel de lobby de presión ante los poderes políticos.

- **Interacción entre sus miembros:** potenciar la relación entre las entidades para el intercambio de experiencias, el trabajo conjunto, la optimización de los recursos de cada organización para el conjunto de sus integrantes, la realización de agendas conjuntas de actividades...
- **Generación del conocimiento:** realización de estudios sobre temas de interés para las organizaciones que forman parte de la estructura de segundo nivel que difícilmente podrían plantearse de forma individual.
- **Prestación de servicios:** agrupar ofertas de servicios de forma conjunta facilitando su acceso a los usuarios.
- **Consecución de recursos:** optimizar las estrategias de captación de recursos económicos, materiales y humanos mediante campañas conjuntas entre las entidades que forman parte de la estructura de segundo nivel.
- **Redistribución de recursos:** soporte activo a las entidades mediante los recursos que obtiene la estructura de segundo nivel, que revierten en las organizaciones que forman parte de ella.
- **Validación de las entidades:** establecer una serie de criterios que sirven de filtro para la aceptación de sus miembros con el objetivo de que éstos cumplan con los objetivos y la misión de la estructura de segundo nivel.

Las ventajas que para las organizaciones no lucrativas tiene su incorporación en estructuras de segundo nivel son:

- Mantener el contacto con otras entidades que intervienen en el mismo ámbito de actuación.
- Intercambio de experiencias y buenas prácticas.
- Aumento de su capacidad técnica y organizativa.
- Obtener visibilidad social, viabilidad económica e influencia.
- Obtener recursos y accesos a formación.

3.4. La coherencia con los valores: la claridad de su misión y los valores que propugna el sector no lucrativo

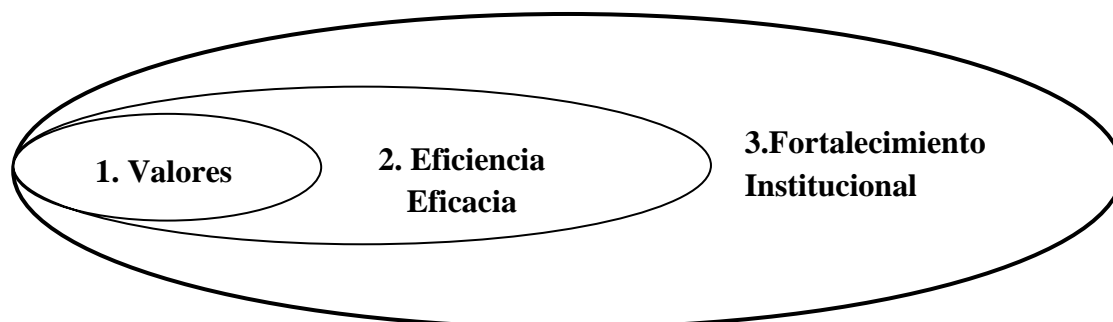
Las organizaciones no lucrativas deben desarrollar un proceso de reflexión estratégica que sirva para redefinir los valores y la misión, así como su coherencia con las actividades, servicios y proyectos que desarrollan. No pueden convertirse en empresas de servicios que actúan en el ámbito social. En un contexto en el que las empresas privadas propugnan, cada vez más, por prestar servicios sociales en colaboración con el sector público, la diferenciación del Tercer Sector Social tiene que plantearse desde los valores y la misión social que lo caracteriza. No hay suficiente con prestar unos servicios de calidad y adaptados a las necesidades de los usuarios (el sector privado lucrativo también puede hacerlo) sino que debe aportar un valor añadido, como es la promoción de la movilización social y la participación ciudadana, así como convertirse en la conciencia crítica de la sociedad, mejorando su trabajo de incidencia política con el objetivo de influir en la definición de las políticas públicas, sociales y económicas.

Es necesario potenciar el fortalecimiento institucional del Tercer Sector Social, concepto que tiene que ver con la consecución de sus objetivos fundamentales: la mejora de la calidad de vida de las comunidades y el cumplimiento de su misión¹¹. El fortalecimiento institucional debe desarrollarse a partir de tres etapas:

- **Desarrollo de los valores y la misión de la organización:** tienen que guiar todas sus actuaciones, deben ser claros y compartidos por el personal y los colaboradores de la organización.
- **Eficiencia y eficacia:** compromiso con la mejora de la calidad y el aprendizaje continuado.
- **Fortalecimiento institucional:** desarrollo de las capacidades para la colaboración intersectorial, la generación de la confianza y la innovación.

¹¹ Basado en el libro *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector.*

Figura 2. Las etapas del desarrollo de las organizaciones no lucrativas



Fuente: Los retos de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector

3.5. La legitimidad: la construcción de la confianza mediante la transparencia de sus actividades y sus cuentas.

El proceso de rendición de cuentas y de transparencia por parte de las organizaciones no lucrativas tiene que ir más allá de los aspectos puramente económicos y financieros, consiste en explicar a todas las personas e instituciones que apoyan a la entidad y a la sociedad en general, de todas las actividades y procesos que se han realizado a lo largo de un período de tiempo determinado.

Una organización no lucrativa para construir confianza debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Disponer de una misión y unos objetivos claramente identificados.
- Ser transparentes en sus procesos de toma de decisiones.
- Disponer de sistemas para evaluar los resultados de sus actuaciones y realizar y comunicar informes regulares que analicen la utilización de los recursos disponibles y el grado de cumplimiento de los objetivos que se han establecido.
- Implementar un sistema de incentivos para las personas responsables de los resultados de la organización.

Los aspectos sobre los cuales deben rendir cuenta están relacionados en los ámbitos de la gestión y de las relaciones externas que desarrolla la organización:

- **Estrategia:** misión, áreas de actuación prioritarias, vínculo de la estrategia con la misión de la organización.

- **Actividades:** tipología de los proyectos y servicios que desarrolla, metodología utilizada, indicadores de éxito que se definen.
- **Financiación:** destinación de los recursos recibidos, procedencia, porcentaje dedicado a gastos de administrativo y de estructura, porcentaje dedicado a proyectos y servicios.
- **Procedimientos de gestión:** mecanismos de gestión utilizados, justificación del modelo de gestión, políticas de recursos humanos, implementación de la Responsabilidad Social Corporativa.
- **Relaciones y redes:** relaciones de la organización, temas y ámbitos en los que se relaciona.

Los receptores del proceso de rendición de cuentas pueden clasificarse en dos grandes grupos: las personas y entidades con las que se tienen relaciones directas y las que forman parte del entorno social, político y económico más próximo.

Tabla 3. Receptores del proceso de rendición de cuentas

Primer nivel	Segundo nivel
Patronato o junta directiva	Protectorado (fundaciones)
Personal asalariado	Administraciones públicas
Personas voluntarias	Coordinadoras y federaciones
Usuarios y beneficiarios	Otras Organizaciones no lucrativas
Asociados	Empresas privadas y asociaciones empresariales
Donantes	Asociaciones de comerciantes
Organizaciones no lucrativas colaboradoras	Asociaciones de consumidores
	Asociaciones de vecinos y vecinas
	Medios de comunicación
	Colegios, universidades, centros de formación
	Ciudadanía en general

Fuente: El reto de explicar a la sociedad las realizaciones de las organizaciones no lucrativas.

Los instrumentos que las organizaciones no lucrativas deben utilizar en el proceso de rendición de cuentas son:

- **Documentos:** registros, informes y justificaciones, auditorías económicas.
- **Instrumentos de comunicación externa e interna:** memorias anuales, boletines internos, trípticos, revistas, jornadas, debates, blogs, exposiciones, webs, intranet...

3.6. La capacidad de responder a las nuevas demandas sociales: avanzarse y adaptarse a los cambios

El incremento de las necesidades sociales y la complejidad de la sociedad actual requiere desarrollar nuevas capacidades y competencias basadas en la innovación para adaptar los servicios que prestan las organizaciones no lucrativas a estas nuevas necesidades sin que disminuya su calidad. En este contexto las organizaciones tienen que adaptarse de forma continua si realmente quieren responder a la necesidad por la cual surgieron. Esta capacidad de adaptación es fundamental para la supervivencia del Tercer Sector Social y tendría que desarrollarse en dos grandes ámbitos de actuación¹²:

Referentes a la propia organización

- **Adaptación al entorno:** capacidad para detectar los continuos cambios que afectan a la sociedad mediante la aplicación de mecanismos que ayuden a la organización a comprender las variables demográficas, sociales, políticas, económicas..., que afectan a las necesidades sociales de sus usuarios. Al mismo tiempo, es necesario implementar instrumentos de recogida de información sobre la calidad e idoneidad de los servicios ofrecidos, de la percepción de la calidad de éstos y de las posibilidades de encontrar nuevas necesidades no cubiertas (orientación al marketing).
- **Control del cambio interno de las organizaciones:** adaptar la estructura organizativa de la entidad a las necesidades sociales del momento es fundamental para evitar las crisis de crecimiento y evitar que las fases de depresión económica pongan en peligro su sostenibilidad económica su continuidad.
- **Liderazgo:** existencia de un verdadero liderazgo directivo a cargo de personas que sean capaces de asumir riesgos y que sepan gestionar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre. Un liderazgo que debe basarse en la capacidad de aprendizaje (aprender de los demás, saber escuchar, capacidad de comunicación y empatía), capacidad para crear y comunicar una visión de futuro y capacidad de crear equipo.

¹² Basado en el documento *Las organizaciones sin ánimo de lucro*.

- **Consejos de dirección con un rol claramente definido:** su liderazgo deben llevarlo a cabo de forma conjunta todos los miembros con cargos de responsabilidad dentro de las organizaciones. Las funciones principales de los consejos de dirección deben ser: interpretar las demandas de la sociedad para la organización; guiar los procesos de cambio y las crisis de las organizaciones; elegir, apoyar y monitorizar al equipo gestor de la organización; asegurar la solvencia y la transparencia financiera de la organización; preservar la independencia de la organización; y aprobar los planes a largo plazo de la organización.

Capacidad de innovación por parte de los agentes sociales

La situación de crisis económica y social que sufre actualmente la sociedad hace necesaria una inversión en el desarrollo de las capacidades de investigación y de generación del conocimiento en colaboración con las universidades y centros de investigación. Una inversión en **I+D Social** que aproveche la experiencia del Tercer Sector Social y la sistematización de la investigación universitaria y desarrolle la creación de un cuerpo teórico que permita incrementar sus potencialidades como agente social clave en la mejora de la sociedad.

Conclusiones

La situación de crisis actual y el aumento de las necesidades sociales a las que tienen que dar respuesta los estados y las organizaciones del Tercer Sector Social están provocando la necesidad de que éste tenga que replantearse su misión y su actual modelo organizativo. En un entorno complejo e imprevisible las soluciones son también complejas, y tanto los sectores público, no lucrativo y empresarial tienen que trabajar conjuntamente para salir de esta situación que amenaza la viabilidad del estado del bienestar. La colaboración intersectorial, la profesionalización, la implementación sistemas de calidad, la potenciación del trabajo en red, la coherencia de los valores que propugnan con la prestación de los servicios que ofrecen a los colectivos a los que atienden, la construcción de la legitimidad y la confianza, y la capacidad de responder a las nuevas demandas sociales son los ejes de este nuevo modelo de organización que deberá hacer frente a un futuro incierto pero lleno de oportunidades de mejora.

Bibliografía

Fundación Luís Vives (2011). *Modelos europeos en la evolución del Tercer Sector Social*. Madrid: Fundación Luís Vives.

Iglesias, M. (2009). *Las organizaciones sin ánimo de lucro*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

Observatorio del Tercer Sector (2009). *Anuario del Tercer Sector Social de Catalunya*. Barcelona: Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.

Vernis, A.; Iglesias, M.; Sanz, B; Saz, A. (2004). *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Barcelona: Granica.

Vernis, A. (1999). *El reto de explicar a la sociedad las realizaciones de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Torre Jussana. Ayuntamiento de Barcelona.