



Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia

VALORACIÓN Y ORIENTACIONES

BEHATOKIA
OBSERVATORIO

3s

bizkaia
.org

www.3sbizkaia.org

Autores: Ainara Canto, Rafael López-Aróstegui.

Equipo colaborador: Irama Vidorreta, Iskandar Cabezas, Itziar Fernández, Jone Gurrea, Miguel Ángel Cao, Miriam Santorcuato, Pedro Beitia, Raúl Castillo.

Traducción: Koldo Morales.

Diseño y maquetación: ST3 Elkartea

Es posible descargar ésta y las restantes publicaciones del Observatorio gratuitamente desde www.3sbizkaia.org.

Mediante ellas pretendemos contribuir a la mejora del Tercer Sector, por lo que agradecemos su máxima difusión y autorizamos su distribución, copia y reutilización siempre que se realice sin afán de lucro y se reconozca su autoría.



www.3sbizkaia.org

12. VALORACIÓN Y ORIENTACIONES

En este capítulo se expone la información de carácter cualitativo recogida a lo largo de la segunda fase del proyecto de investigación que, principalmente, constituye una valoración de la situación actual del Tercer Sector de Bizkaia.

A partir de la valoración realizada y en relación a cada aspecto o factor analizado, se exponen algunas orientaciones mediante las que se pretende contribuir a la mejora del Tercer Sector, a su articulación interna y al despliegue de las diferentes funciones sociales que desempeña.

Como se ha señalado en la presentación, el principal destinatario de las orientaciones son las propias organizaciones y redes del Tercer Sector. Con todo, también otros agentes como las administraciones públicas o las cajas de ahorros tienen un papel, de hecho, en la promoción del Tercer Sector y a estos y otros agentes (empresas, sindicatos, partidos políticos...) se dirigen también algunas recomendaciones.

En cualquier caso, como decíamos allí, un Libro Blanco no constituye un plan de actuación y serán las propias organizaciones y redes del Tercer Sector y otros agentes comprometidos en su promoción quienes valoren qué orientaciones es necesario y posible llevar a término.

12.1. IDENTIDAD Y ACTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

ESCENARIO

El Tercer Sector de Bizkaia está compuesto por un gran número de organizaciones que actúan en múltiples ámbitos –acción social, cultura, medio ambiente, salud, ocio y tiempo libre...-, adoptan figuras jurídicas distintas –asociaciones, fundaciones, cooperativas de iniciativa social...- y cumplen diversas funciones sociales, presentando también orientaciones ideológicas distintas y, en su caso, diversas adscripciones confesionales.

Esta pluralidad dificulta la delimitación del sector, su reconocimiento social y su articulación interna, pero constituye también una enorme riqueza (capital social) que es preciso preservar.

Aunque muchas de las organizaciones cuentan con un largo recorrido, las organizaciones jóvenes tienen un peso relativo importante de modo que puede hablarse de un sector con tradición, experimentado, pero también con savia nueva, renovado.

En relación a la delimitación del sector, se plantean algunas cuestiones de fondo relacionadas con la búsqueda de una definición del Tercer Sector en positivo y con el uso - o mal uso - de las diferentes figuras jurídicas que le son propias.

Identificación de las organizaciones que conforman el Tercer Sector

De entrada, conocer el número exacto de organizaciones representa hoy un reto en sí mismo.

A pesar de que se sabe de la desaparición de muchas organizaciones, la falta de mecanismos de control sobre las extinciones - que no se formalizan de acuerdo con la normativa- se traduce en

la falta de actualización de los registros y, como consecuencia, en su incapacidad para ofrecer datos válidos respecto al número de organizaciones activas.

Por otro lado, la multiplicidad de registros existentes - en relación con las diferentes figuras jurídicas o los ámbitos de actuación de las entidades- dificulta también la obtención de una fotografía completa del Tercer Sector.

No existe ningún instrumento de registro que partiendo del reconocimiento del Tercer Sector como agente social incluya al conjunto de organizaciones que lo conforman.

Sin embargo, identificar las organizaciones activas es un aspecto básico para poder conocer y reconocer el Tercer Sector así como para profundizar en la reflexión sobre su identidad, en la lectura de su realidad interna, con sus luces y sombras, y en el análisis de su contribución social en términos de cohesión social, ocupación, generación de riqueza, etc.

En este sentido, es fundamental mejorar el sistema de información sobre el Tercer Sector y su evolución, habilitando mecanismos de actualización de la información básica de las entidades y otros instrumentos de investigación y análisis que nos permitan disponer de una fotografía (estática) y de un vídeo (dinámico) del Tercer Sector.

Una posible vía para disponer de información básica actualizada es mantener activo y continuar alimentando un instrumento como el Directorio de entidades disponible en la web del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (www.3sbizkaia.org).

Esto exige realizar un esfuerzo para motivar a las entidades a alimentar los datos, señalando la importancia de esta tarea para el conjunto del sector y posibilitando que obtengan otros beneficios como conocer más a otras entidades e identificar oportunidades de colaboración.

Además, cabría implantar un registro único de organizaciones del Tercer Sector o un sistema integrado que permita coordinar “en tiempo real” la información disponible en cada registro.

Otra cuestión significativa para el conocimiento del Tercer Sector es identificar las organizaciones activas, no activas y disueltas, así como analizar por qué motivos se disuelven o interrumpen su actividad.

A este respecto, convendría realizar una reflexión con las instituciones responsables de los diferentes registros y algunas entidades para identificar medidas que permitan corregir la insuficiente actualización de los datos registrales por parte de las organizaciones.

Cabría valorar si puede resultar razonable o útil adoptar medidas para obligar a las organizaciones a cumplir los requisitos legales en materia de inscripción registral o modificación de datos. En cualquier caso, parece necesario sensibilizar a las entidades sobre la importancia de disponer de datos para que el Tercer Sector sea conocido y reconocido socialmente, en toda su diversidad. De lo contrario, sólo dispondremos de una imagen sesgada del mismo, centrada en las organizaciones más grandes, estables y profesionalizadas.

Finalmente, para ampliar los datos disponibles sobre el Tercer Sector cabría impulsar que las encuestas y estudios periódicos sobre aspectos generales (desarrollo económico, percepción de los diferentes agentes sociales por parte de la ciudadanía...) permitan obtener datos sobre la iniciativa privada social diferenciados de la iniciativa privada lucrativa y del sector público.

Uso de las figuras jurídicas (coherencia entre las características de la organización y su naturaleza jurídica)

Otro aspecto significativo relacionado con la delimitación del sector y su configuración es el uso, o abuso, que las organizaciones realizan de las figuras jurídicas.

A este respecto se detectan diferentes situaciones:

- Algunas no tan relevantes, o más difíciles de interpretar, como la creación o existencia de asociaciones con una insuficiente base social o que responden principalmente a la voluntad de un número reducido de personas de desempeñar una actividad profesional.
- Otras que indican una instrumentalización de las figuras jurídicas no lucrativas como, por ejemplo, la constitución de una asociación participada por las mismas personas y para las mismas actividades que ya realiza una SL y sin que pueda considerarse que exista un proyecto colectivo tomando en consideración indicadores como el número de personas socias de la asociación o el tipo de vínculo que mantienen con su actividad.

En ocasiones, se adoptan figuras jurídicas que no encajan del todo con la naturaleza de la actividad de las entidades, sus recursos o el grupo humano que las compone. Además de la constitución de asociaciones para dar cobertura básicamente a una actividad profesional, cabe señalar también la constitución de fundaciones por su mejor tratamiento fiscal, a pesar de que la realidad de la organización se acerque más a la de una asociación.

Resulta, por tanto, preciso promover un uso adecuado y honesto de las figuras jurídicas:

- incrementado el conocimiento y la valoración de la naturaleza propia de cada figura;
- promoviendo la reflexión sobre prácticas organizativas coherentes e incoherentes con cada figura (buenas y malas prácticas);
- o analizando la realidad de los “proyectos organizativos” con más de una figura jurídica, lucrativa o no, y emitiendo algunas recomendaciones respecto al uso de varias figuras.

Asimismo, se debería tratar de prevenir y controlar el uso inadecuado de las figuras jurídicas, generando criterios y estableciendo indicadores e instrumentos que permitan identificar, denunciar y corregir esos usos.

Otro aspecto que puede propiciar un uso indebido de las figuras jurídicas son las dificultades para adaptarse a los requisitos legales para constituir, por ejemplo, una fundación o una cooperativa. En este caso, puede preferirse constituir una asociación a pesar de que la realidad de la organización se ajuste más a otras figuras.

En este sentido, parece necesario posibilitar aquellos ajustes que sean precisos en la normativa para adecuar las figuras jurídicas, los requisitos de constitución u otros aspectos relativos al funcionamiento de las mismas a la evolución del contexto social.

Identidad del Tercer Sector / búsqueda de una definición “en positivo” y necesidad de preservar la diversidad de funciones sociales de las organizaciones

La búsqueda de una definición del Tercer Sector en positivo implica tratar de establecer criterios e indicadores relacionados con la contribución social de las organizaciones.

Criterios e indicadores que habrían de permitir que las organizaciones del Tercer Sector se reconozcan a sí mismas (se auto-identifiquen) y que otros agentes les reconozcan también unas características compartidas más allá de su figura jurídica (no lucrativa) y de las prácticas que se derivan, necesariamente, de su adopción y constituyen una de las señas de identidad del sector: el no reparto de beneficios y su reinversión en la actividad de la organización.

El esfuerzo de conceptualización de la identidad y definición del rol social del Tercer Sector posibilitará, sin duda, no sólo el reconocimiento social de su contribución y la preservación de su identidad, sino también avanzar en el proceso de identificación con el Tercer Sector de cada una de las organizaciones y ámbitos que lo componen, incrementando el sentimiento de pertenencia, la participación efectiva de las entidades en redes y organizaciones de segundo nivel y el desarrollo de actividades y proyectos en colaboración con otras organizaciones.

El debate sobre la definición del Tercer Sector, aún abierto, se enriquecerá ahondando en la búsqueda de una definición en positivo que permita identificar y dar a conocer sus características principales, abandonando concepciones de carácter residual (Tercer Sector entendido como todo aquello que no es sector público ni sector lucrativo).

La heterogeneidad del sector en cuanto a la tipología de organizaciones, sus finalidades, sus actividades o las y los destinatarios de su acción, dificulta pero no impide la identificación de las características comunes del sector.

La conceptualización de la identidad del Tercer Sector pasa, entre otros aspectos, por esclarecer su misión y los valores compartidos por las organizaciones.

Se tratará de valores propios del sector, aunque no necesariamente exclusivos, y relacionados tanto con la contribución social que las organizaciones desean realizar, mediante su actividad, como con el modo en que aspiran a organizar su vida interna.

Además, para ser valores, habrán de poder concretarse en prácticas o comportamientos de las organizaciones, que se vivirán dentro y se proyectarán fuera. Valores como la tolerancia, la libertad, la justicia, el compromiso, la igualdad, la responsabilidad, la participación, la solidaridad, la confianza, la reciprocidad..., difícilmente pueden impregnar la actividad de la organización sin formar parte también de su vida interna.

De esta manera, la conceptualización de la identidad del Tercer Sector no debe ser sólo un esfuerzo teórico. Debiera realizarse teniendo en cuenta las declaraciones de “misión” y valores de las organizaciones pero, sobre todo, a partir de la sistematización de su práctica y contemplando también la perspectiva que sobre el sector tienen otros agentes sociales.

Así, otro elemento significativo para identificar aquellos aspectos que puedan permitir definir el Tercer Sector “en positivo” es disponer de criterios, procedimientos y herramientas para evaluar el grado de cumplimiento de la misión de las organizaciones, su contribución social (en términos de cohesión social, articulación de la solidaridad y la participación, ocupación ...) y otros aspectos como su capital relacional (red de relaciones y alianzas) o humano (valores, actitudes y capacidades de las personas que las integran).

También puede resultar de interés promover la implantación de códigos éticos o de responsabilidad social compartidos por distintos tipos de organizaciones a partir de la sistematización de buenas prácticas de gestión, relación con otros agentes sociales (administraciones públicas, empresas...), etc.

Por lo que respecta a la perspectiva que otros agentes tienen sobre el sector, parece existir un cierto reconocimiento de las organizaciones, en general, por las motivaciones que las inspiran, por su flexibilidad, su proximidad a la ciudadanía, su experiencia, su “capital” humano, su compromiso con los valores, etc. Así mismo, parece destacarse su función de integración y cohesión social y se reconoce, en cierta medida, su contribución al desarrollo de una democracia participativa.

Por otro lado, a la hora de intentar definir el Tercer Sector, parece oportuno reflexionar sobre su identidad teniendo en cuenta también las transformaciones que afectan a la identidad de los demás agentes sociales.

Así, por ejemplo, en la medida en que se desea mejorar la articulación de la ciudadanía y la sociedad civil organizada con la esfera pública o impulsar la responsabilidad social de instituciones y empresas, se desdibujan los límites entre agentes. O, visto de otro modo, aumentan los espacios de intersección y las oportunidades de colaboración entre los mismos.

En este sentido, las organizaciones y redes del Tercer Sector deberían participar también activamente en la reflexión sobre la identidad y contribución social de otros agentes y del sector privado lucrativo o del sector público.

Otra cuestión clave desde el punto de vista de la configuración como agente social del Tercer Sector y en relación con su identidad, es analizar en qué medida las organizaciones están preservando o no algunas de las funciones sociales que les han caracterizado históricamente: funciones como la investigación y análisis de la realidad, la identificación y canalización de nuevas necesidades sociales, la promoción de derechos, la sensibilización y denuncia o la articulación de la participación de la sociedad civil y de la solidaridad organizada.

Para preservar e impulsar estas funciones sociales parece oportuno establecer medidas como:

- identificar, sistematizar y difundir buenas prácticas relacionadas con su desempeño;
- colaborar entre organizaciones para desempeñarlas con el fin de posibilitar un mayor impacto y evitar duplicidades;
- establecer líneas de subvención y convenios de colaboración entre las administraciones públicas y las entidades, así como impulsar la colaboración con empresas para realizar actividades de interés general ajenas a la prestación de servicios de responsabilidad pública;
- reflexionar sobre la dimensión transformadora de las entidades (sobre su contribución al cambio social en términos de interés general) y sobre los criterios, procedimientos y herramientas para impulsarla desde las organizaciones;
- promover el voluntariado, comenzando por desarrollar plenamente las medidas de promoción previstas en el Título IV de la Ley 17/1998, de 25 de junio, del Voluntariado;
- sensibilizar a la ciudadanía sobre la importancia de participar socialmente en un contexto en que la sociedad, a pesar de la valoración positiva de las organizaciones y su aportación, parece percibir que ya no es tan necesario apoyar socialmente a las organizaciones y participar activamente en las mismas una vez desarrollada la responsabilidad pública respecto a determinadas necesidades.

A este respecto, parece necesario realizar campañas de información y sensibilización sobre la importancia de la “solidaridad” como una respuesta de la ciudadanía complementaria a la responsabilidad pública que posibilita el conocimiento de la realidad social, el establecimiento de relaciones sociales desde la gratuidad, el ejercicio de la ciudadanía activa, un cierto control y profundización democrática, etc.

A la hora de tratar de preservar la diversidad de funciones sociales de las organizaciones, parece necesario también prestar atención a aquellos ámbitos de actuación en los que se han ido configurando sistemas públicos y a aquellas organizaciones que se han orientado progresivamente hacia la prestación de servicios de responsabilidad pública.

Sin duda es necesario que existan recorridos y desarrollos organizativos que no pasen por la prestación de servicios de responsabilidad pública. Pero parece igualmente necesario que las organizaciones que prestan servicios de responsabilidad pública preserven o desarrollen también otras funciones sociales.

Por último, reforzar y comunicar los valores y funciones sociales tradicionales de las organizaciones parece una condición necesaria para acercar las organizaciones a la sociedad e incrementar el conocimiento y reconocimiento de las mismas.

Caracterización de las organizaciones

Pensando en la identificación de aquellas características de las organizaciones que puedan permitir definir en positivo el Tercer Sector - al margen de la reinversión en la actividad de los beneficios que pudieran existir - puede resultar oportuno recordar los principales aspectos que caracterizan a las organizaciones que han sido objeto de estudio.

Así, las organizaciones del Tercer Sector de Bizkaia tienen un carácter abierto y son efectivamente participadas por un volumen importante de personas con perfiles diferentes: personas socias, personas usuarias y sus familiares, voluntarias, profesionales, etc.

Este carácter abierto y plural de las organizaciones constituye un aspecto a preservar en las que ya lo tienen y, probablemente, es un aspecto a impulsar, en cierta medida, en todas ellas.

Aunque la actividad de las organizaciones abarca múltiples ámbitos de actuación, un número significativo de ellas dirige sus esfuerzos a la atención de colectivos especialmente vulnerables y todas comparten el fin último de transformar la sociedad para lograr mayores niveles de calidad de vida y bienestar social. Su motivación es el cambio con fines de interés general.

Si consideramos la contribución diferencial, histórica y actual, de las organizaciones del Tercer Sector respecto a la de otros agentes - sin pretender identificar rasgos necesariamente exclusivos de las entidades del Tercer Sector - cabría afirmar la relevancia de las funciones sociales que desempeñan dado que, entre otros aspectos:

- favorecen el conocimiento de la realidad social por parte de la ciudadanía y agentes sociales;
- sirven de cauce a la identificación de necesidades sociales y a las alternativas de respuesta a las mismas;
- impulsan y posibilitan el establecimiento de relaciones sociales desde la gratuidad, la solidaridad organizada y la ayuda mutua;
- y hacen posible una cierta profundización democrática ofreciendo vías para la participación social y ejerciendo una cierta vigilancia de la acción de otros actores en los ámbitos de actuación de las entidades.

No obstante, funciones sociales del Tercer Sector distintas a la prestación de servicios de responsabilidad pública –investigación, sensibilización, promoción de derechos, denuncia...- están experimentando quizás un menor desarrollo en algunas organizaciones por lo que, en este contexto, resulta relevante promover una reflexión sobre la misión e identidad del Tercer Sector y de las organizaciones.

Por otro lado, la actuación de la mayor parte de las organizaciones de Bizkaia tiene un marcado carácter de proximidad. Se trata de organizaciones con un gran conocimiento del terreno que les permite responder a las necesidades sociales a las que se orientan con rapidez, eficacia (resultados) y eficiencia (aprovechamiento de recursos y sinergias).

Sin embargo, en cuanto a la cobertura territorial, se nota cierta escasez de tejido asociativo fuera del Gran Bilbao y en el ámbito rural.

A este respecto, sería interesante promover medidas que permitan activar iniciativas en estos ámbitos: descentralizando los programas de promoción del asociacionismo y el voluntariado (acercando física o virtualmente los programas generales, desarrollando programas locales) y/o promoviendo la descentralización de las organizaciones de intervención ya existentes cuando tenga sentido en función de las necesidades y características de cada zona.

DAFO / IDENTIDAD Y ACTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Fortalezas

- El Tercer Sector de Bizkaia está compuesto por un gran número de organizaciones que actúan en ámbitos muy diversos y despliegan distintas funciones sociales pero que comparten valores, carecen de ánimo de lucro y se orientan al cambio en base al interés general, teniendo como meta o misión común transformar la sociedad para lograr mayores niveles de calidad de vida y bienestar social.
- El Tercer Sector se configura como un sector con tradición, experimentado, pero también como un sector integrado por un número importante de organizaciones jóvenes.
- Las organizaciones tienen un carácter abierto y plural, siendo efectivamente participadas por un volumen importante de personas con perfiles diferentes (socias, usuarias y sus familiares, profesionales, voluntarias...), articulando así la participación ciudadana y el ejercicio de la solidaridad y la ayuda mutua.
- Cuentan con un gran conocimiento del terreno en el que actúan, lo que les permite responder a las necesidades con eficacia, eficiencia, flexibilidad y proximidad.

Debilidades

- Existen usos indebidos y cierta instrumentalización de las figuras jurídicas en el sector.
- La diversidad o heterogeneidad del Tercer Sector dificulta la definición de sus características comunes, su reconocimiento social y su articulación interna.
- El debate sobre la definición del Tercer Sector está aún abierto y falta una definición en positivo del mismo que permita que las entidades del Tercer Sector se reconozcan a sí mismas, incrementando su sentimiento de pertenencia al sector (autoidentificación) y que otras organizaciones, ajenas al sector, les reconozcan también una identidad o características compartidas más allá de su figura jurídica.
- Son pocas las organizaciones que cuentan con códigos de conducta (códigos éticos u otros instrumentos similares) que favorezcan el ejercicio activo y consciente de su identidad.
- Determinadas funciones sociales que han caracterizado tradicionalmente la acción de las organizaciones están menos desarrolladas en algunas entidades: investigación y análisis de la realidad, identificación y canalización de nuevas necesidades sociales, promoción de derechos, sensibilización y denuncia, y canalización de la participación organizada de la sociedad civil a través del asociacionismo, el voluntariado y la ayuda mutua.
- El tejido asociativo fuera del Gran Bilbao y en el ámbito rural es escaso.

Oportunidades

- La reflexión sobre la identidad de otros agentes (empresas, administraciones públicas) en términos de responsabilidad social, gobernanza... representa una oportunidad para aumentar los espacios de intersección y la colaboración entre sectores.
- El avance en la configuración de sistemas públicos, como el de los servicios sociales, es coherente con las aspiraciones y reivindicaciones históricas del sector y amplía las oportunidades de colaboración entre las administraciones públicas y la iniciativa privada social.
- Se trata de ámbitos, como el de los servicios sociales, en los que el Tercer Sector ha tenido y tiene una especial incidencia, aportando valor a la prestación de servicios, aunque las organizaciones precisen ajustarse a un nuevo escenario y a los requerimientos que se derivan de la responsabilidad pública sobre los mismos.
- Se cuenta con cierto reconocimiento social y, en general, existe una percepción positiva de las organizaciones y de su contribución social por parte de la sociedad en general y los diversos agentes sociales, destacándose su motivación, flexibilidad, proximidad a la ciudadanía, su experiencia, su “capital” humano, su compromiso con los valores, su función de integración y cohesión social y su contribución a la gobernabilidad y al desarrollo de una democracia participativa.

Amenazas

- Existen dificultades para conocer el universo de organizaciones del Tercer Sector en Bizkaia y otros datos básicos sobre el sector.
- Existe un cierto déficit en el reconocimiento del Tercer Sector como agente social y, en opinión de las organizaciones, también por lo que respecta al valor añadido por las mismas en la prestación de servicios de responsabilidad pública así como prejuicios en relación a algunas de sus características (voluntariado, gestión de las condiciones laborales por las y los trabajadores...) por parte de agentes sociales con intereses diversos.
- Existe una percepción en parte de la ciudadanía de que una vez desarrollada la responsabilidad pública respecto a la cobertura de determinadas necesidades ya no resulta necesario apoyar socialmente a las organizaciones.

PRINCIPALES ORIENTACIONES / IDENTIDAD Y ACTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

1. Mejorar el sistema de información sobre la realidad del Tercer Sector y su evolución, posibilitando la existencia de mecanismos de actualización de la información básica de las entidades y otros instrumentos de investigación y análisis que nos permitan disponer de una fotografía (estática) y un video (dinámico) del Tercer Sector.

El propio Observatorio constituye un buen instrumento que permite obtener información sobre el sector a partir de la cual orientar acciones de mejora y promoción.

2. Promover un uso adecuado de las diferentes figuras jurídicas y prevenir y controlar un uso indebido de las mismas.
3. Profundizar en la definición del Tercer Sector “en positivo”:
 - identificando y dando a conocer sus características principales en términos de contribución social de las organizaciones, principios o valores compartidos por las entidades y aspectos intangibles de las mismas como su capital relacional o su capital humano;
 - identificando aportaciones específicas tales como la determinación del posible valor añadido por las organizaciones no lucrativas a la prestación de servicios de responsabilidad pública.
4. Impulsar medidas para que las organizaciones preserven:
 - algunas de las funciones sociales que les han caracterizado históricamente como la investigación y análisis de la realidad, la canalización y atención de nuevas necesidades sociales, la promoción de derechos, la sensibilización y denuncia o la canalización de la participación organizada de la sociedad civil;
 - su carácter abierto y plural, capaz de articular la participación de un número significativo de personas con perfiles diferentes: socias, voluntarias, usuarias, profesionales...;
 - su cercanía y proximidad a las necesidades, promoviendo una mayor presencia del tejido asociativo fuera del Gran Bilbao y en el espacio rural.

12.2. ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

ESCENARIO

Nuevamente el Tercer Sector está formado por organizaciones con características muy diferentes en cuanto a volumen económico, volumen de recursos humanos, antigüedad... y por tanto, con gran diversidad de situaciones en relación a su estructura y desarrollo organizativo.

Así, junto a un numeroso grupo de organizaciones pequeñas, existe un número menor de organizaciones grandes y una cierta ausencia de organizaciones intermedias.

Algunos términos utilizados con cierta frecuencia a la hora de caracterizar el sector como minifundismo, atomización o fragmentación, aluden precisamente al hecho de que el sector aglutina a un gran número de organizaciones de muy reducido tamaño.

Sin embargo, presentan también una connotación negativa derivada de los solapamientos existentes en la actividad de algunas organizaciones, de los déficits de coordinación y colaboración y, quizás también, de cierta idea previa respecto a la mayor idoneidad de las organizaciones grandes.

No obstante, para responder a la fragmentación del sector siempre resulta posible incrementar la colaboración entre las organizaciones. Y, por otro lado, conviene respetar la idiosincrasia de las entidades pequeñas y medianas, cuya realidad, función social y orientación es, habitualmente, diferente a la de las grandes.

Existencia de organizaciones diversas con tamaño, estructuras y orientaciones diferentes

Aunque buena parte de las organizaciones del sector comparten un origen similar –la iniciativa de un grupo de personas sensibilizadas o afectadas por un problema o causa social - algunas han alcanzado un nivel de formalización y volumen de gestión realmente importante mientras que la gran mayoría son organizaciones pequeñas que gestionan una mínima parte de los ingresos del sector, existiendo cierta dualización a este respecto.

Se trata de organizaciones con un peso cuantitativo y una relevancia cualitativa innegable en el sector y que comparten un carácter menos formalizado, más comunitario, un bajo nivel de estructuración organizativa y profesional, así como una disponibilidad muy reducida de recursos económicos que, con frecuencia, proceden casi exclusivamente de aportaciones privadas de las y los promotores de la entidad.

Las organizaciones jóvenes, cuyo número es igualmente significativo, cuentan también por lo general con recursos limitados y con escasa experiencia de gestión.

Teniendo en cuenta la situación descrita, conviene desarrollar programas y medidas de fortalecimiento organizacional, adaptadas a las características, tamaño, estructura, momento evolutivo, función social y orientación de cada organización o tipo de organizaciones.

Las organizaciones no necesitan sólo dinero y el objetivo de los programas de apoyo y fortalecimiento no ha de ser, necesariamente, el crecimiento cuantitativo de las entidades sino la consolidación de su proyecto en coherencia con su identidad y la búsqueda del mejor ajuste posible entre los recursos (no sólo económicos) y la misión de las organizaciones.

Desde estos programas se debería prestar especial atención, además, a las organizaciones pequeñas y medianas, a las recién constituidas y a las que se encuentran en proceso de constitución (grupos de promotoras o promotores), de manera que se contribuya a preservar socialmente un tejido social rico y plural, con características distintas y no necesariamente orientado a la prestación de servicios.

Así, parece necesario poner en marcha, por ejemplo, programas dirigidos a:

- pequeñas asociaciones de personas afectadas que trabajan en el ámbito socio-sanitario;
- asociaciones de mujeres orientadas a la alfabetización y la promoción cultural cuyas integrantes son ya mayores pero cuyos valores, expectativas y prácticas organizativas no coinciden con las de las personas que acuden a recursos para personas mayores;
- asociaciones juveniles que trabajan en el ámbito del tiempo libre educativo;
- asociaciones de inmigrantes.

Crecimiento de las organizaciones, profesionalización y desarrollo de su estructura de gestión

Por lo general, cuanto mayor es el volumen económico gestionado por una organización mayor es su número de profesionales. Esto, unido al incremento progresivo de los requerimientos asociados a la prestación de servicios y a la gestión de las organizaciones, implica que las entidades precisen desarrollar su estructura de gestión lo cual contribuye nuevamente, en cierta medida, a incrementar su tamaño.

El proceso de crecimiento cuantitativo de las organizaciones, en muchas ocasiones rápido, no está exento de tensiones y dificultades y puede comprometer su viabilidad si no procuran guardar un cierto equilibrio entre la eficacia en la gestión y el cuidado de su vida interna, o entre la prestación de servicios y otras funciones sociales que desarrollan o podrían desarrollar.

Un rápido crecimiento que no se acompañe de una reflexión interna y una planificación coherente en las que se involucre toda la entidad puede implicar el desarrollo de estructuras jerárquicas, frenar la flexibilidad y la capacidad de innovación primando el cumplimiento de las normas, provocar un empobrecimiento de las relaciones personales, dificultar la participación y la democracia interna o alejar a los órganos de dirección de la gestión ordinaria, etc.

Puede también entrar en conflicto con valores como la cooperación, el compromiso, la participación, la igualdad de oportunidades... que forman parte de la función social de las organizaciones y encuentran - y han de seguir encontrando - expresión en su vida interna.

En este sentido, existe una cierta preocupación acerca del modo de preservar la misión, los valores y determinadas prácticas de las organizaciones en un cuerpo cada vez más "pesado".

Hoy, algunas organizaciones encuentran dificultades para sintonizar crecimiento y cultura e identidad corporativa. Paradójicamente, cuando algunas son más fuertes y visibles que nunca, aflora también cierta preocupación en ellas por ser fieles a su misión y sus valores.

A este respecto, resultaría de interés realizar un análisis del impacto de la prestación de servicios de responsabilidad pública en el sector y en las organizaciones que prestan servicios, y valorar la oportunidad de establecer marcos de autorregulación en cada entidad y, en su caso, códigos de conducta compartidos que permitan equilibrar las diversas funciones y preservar la identidad de las organizaciones y las funciones sociales del sector.

También parece de interés analizar los efectos del crecimiento en las organizaciones e identificar y sistematizar buenas prácticas de desarrollo organizacional que posibiliten procesos razonables de crecimiento que permitan a las entidades preservar su identidad y su cultura organizativa, actualizándolas.

Cabría también diseñar materiales y herramientas de apoyo a las organizaciones que crecen para trabajar aspectos como:

- la formalización de la identidad y su comunicación a las personas que se incorporan;
- el desarrollo de formas de liderazgo adecuadas a la nueva realidad de la organización;
- el mantenimiento de un buen clima organizacional y de una buena relación entre los diversos colectivos que integran la organización, promoviendo que se comprenda y valore la importancia de los diversos roles y su contribución.

En relación a este último aspecto, es necesario apoyar a las organizaciones que presentan realidades más complejas porque integran a personas afectadas y sus familiares, personas socias (activas, honoríficas, colaboradoras), personas voluntarias, profesionales, directivas... Aunque pueden presentar también algunas dificultades, la existencia de estas organizaciones plurales constituye una riqueza que parece oportuno preservar.

Base social y participación en la vida interna de las organizaciones

En las organizaciones, particularmente en las de mayor recorrido, se detecta también una menor implicación de las personas socias y una disminución de su participación activa.

Una cierta carencia de movilización, constancia y, en general, un déficit de implicación en la vida interna que suele relacionarse con aspectos como la edad y situación de las personas socias, los cambios en el contexto social (individualismo, desmovilización), la percepción de las entidades como prestadoras de servicios (“a cambio de los cuales, ya se paga una cuota”) o la falta de educación para la participación.

Así, por ejemplo, un porcentaje elevado de socios y socias desconoce los estatutos, principios o misión de la asociación a la que pertenece.

Este “déficit” de participación se extiende también a las personas usuarias y sus familiares, en aquellas organizaciones que las integran, así como al voluntariado, cuyas motivaciones y formas de participación han variado.

Por todo ello, existe cierta preocupación en las entidades por la crisis de legitimidad que podría derivarse de su pérdida de base social.

Por otro lado, en las organizaciones pequeñas existe un alto compromiso con la entidad por parte de las y los miembros de los órganos de gobierno pero resulta difícil renovarlos. Como consecuencia se debilitan y pierden funcionalidad, lo que puede acarrear limitaciones en la vida interna y en la capacidad de adaptación de las entidades a las nuevas demandas sociales.

En las organizaciones grandes comienza a ser relativamente frecuente que las personas que componen los órganos de gobierno compaginen el desempeño voluntario de este rol con otras funciones retribuidas dentro de la entidad.

Al mismo tiempo, las personas que forman parte de las juntas pero no participan en la actividad corriente de las entidades se encuentran con dificultades para ejercer las tareas de gobierno en organizaciones que han crecido significativamente y con cuya realidad cotidiana no mantienen un contacto habitual.

Resulta imprescindible, por tanto, identificar estrategias para mantener e incluso ampliar la base social de las organizaciones y, en general, para reforzar el contacto e interacción de las organizaciones con el conjunto de la sociedad civil.

Esta es una cuestión clave para el futuro del sector que debe abordarse de manera expresa, realizando una reflexión sistemática e identificando estrategias concretas como las siguientes:

- Diseñar una estrategia de comunicación conjunta y realizar campañas de comunicación compartidas por organizaciones del Tercer Sector de distintos ámbitos, orientadas a incrementar la conciencia y participación social de la ciudadanía.
- Impulsar actividades de “educación para la participación” en centros escolares, universidades y recursos de educación no formal.
- Adaptar los modos de captación de voluntariado a los cambios en las formas de participación social de las personas jóvenes y en la cultura juvenil que afectan, entre otros aspectos, a sus motivaciones para participar en las organizaciones.
- Introducir en las organizaciones nuevas formas de colaboración y voluntariado - más puntuales, temporales, on line... - adaptadas a los cambios en las formas de participación social pero coherentes con la misión, valores y estilo de las organizaciones.
- Replantear el papel del voluntariado en cada organización en la medida en que ésta crece y cambian las necesidades de la entidad o las motivaciones y disponibilidad del voluntariado (por ejemplo, imaginando funciones alternativas al trabajo directo como la de servir de espejo y contraste para la organización).

- Promover el incremento del número de personas socias y su colaboración en la vida interna y en la dirección y gestión de la organización, promoviendo diversas formas de vinculación y participación en las organizaciones, con distinta intensidad.
- Identificar y difundir buenas prácticas que hayan permitido a las organizaciones incorporar nuevas personas socias, voluntarias, donantes, colaboradoras... adaptándose a los cambios en las formas de participación social.

Por otro lado, es fundamental también trabajar sobre la renovación y fortalecimiento de los órganos de gobierno de las entidades. A este respecto cabría:

- introducir algunos cambios en las formas de gobierno de las organizaciones mediante la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC);
- revisar la distribución de roles dentro de las juntas y con el personal de gestión;
- ajustar el funcionamiento y la misión de los órganos de gobierno a los cambios en el contexto social;
- desarrollar las competencias de las personas que integran los órganos de gobierno y ofrecerles espacios de reflexión sobre el papel de los órganos de gobierno en el nuevo contexto social y de las organizaciones.

En relación a la promoción de la participación en la vida interna de las entidades, parece necesario tratar de adaptar los sistemas y herramientas de participación a los cambios en el contexto y en las organizaciones.

En el caso de las entidades grandes, por ejemplo, la participación es escasa, probablemente, porque los sistemas de gestión de la participación no se han desarrollado en paralelo al proceso de crecimiento de la organización.

Teniendo en cuenta que son las personas usuarias y las profesionales quienes mantienen una presencia más continuada en la actividad cotidiana de las entidades, parece necesario:

- incrementar la participación de las personas “usuarias” en la organización de servicios y actividades;
- y motivar e implicar al personal garantizando su participación - en la vida interna de la organización, en la gestión, en la definición de proyectos y servicios, en la identificación de necesidades de las personas destinatarias y de otros grupos de interés...-, así como visualizando su contribución al proyecto de la entidad y a su misión.

Al mismo tiempo, es preciso prever medidas que contrarresten la pérdida de protagonismo en la toma de decisiones del voluntariado, de las personas socias e incluso de los órganos de gobierno que suele producirse cuando hay más personal remunerado, la organización dispone de un equipo de gestión profesional y las dimensiones de la entidad aumentan.

En este sentido, cabría:

- promover mecanismos de participación adaptados a las características de cada figura jurídica y a los cambios en el contexto social (promoción de formas de participación individual y puntual en la actividad de las organizaciones, uso de las TIC...);
- diferenciar niveles de participación para posibilitar la participación de las personas socias y voluntarias, entre otros posibles aspectos, en la orientación de la entidad, en la planificación de la actividad concreta en la que colaboran o en la definición de sus propias necesidades como personas asociadas o voluntariado;
- reconocer y apoyar a las personas socias y voluntarias que se implican en órganos de gobierno y actividades generales de la entidad (adaptación de horarios para que puedan participar, cobertura de gastos de transporte para el desempeño de estas actividades...).

Finalmente, de manera general, parece oportuno:

- identificar, sistematizar y difundir buenas prácticas en materia de participación en la vida interna de las entidades;
- reflexionar sobre los procesos participativos en las organizaciones, a la luz de los cambios en el contexto social y en las formas de participación;
- establecer medidas que puedan incorporarse en las normativas de las distintas figuras jurídicas (asociaciones, fundaciones...) para profundizar en la participación y el funcionamiento democrático de las mismas;
- promover el uso de las TIC como un instrumento de participación interna y de comunicación e interacción con los diversos “grupos de interés” de la organización y con el entorno en general.

El uso de las TIC puede favorecer la participación pero también es preciso cuidar la relación personal, la cercanía y el “calor humano” en las organizaciones. De la misma manera, desde el punto de vista de la comunicación externa, tampoco basta con potenciar instrumentos como las web, los blogs, etc. Es imprescindible establecer procesos de comunicación presenciales.

Además, es necesario tener en cuenta que, aunque sea posible capacitarse para el uso de las TIC, no todas las personas se adaptan con la misma facilidad a su uso o cuentan con los medios necesarios y que existe, en este sentido, un “gap” generacional.

DAFO / ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

Fortalezas

- Las organizaciones han desarrollado su estructura y fortalecido sus competencias de gestión en paralelo a su crecimiento cuantitativo (incorporación de personal remunerado), adoptando un mayor rigor tanto en la intervención como en los procedimientos de gestión.
- En un buen número de organizaciones este proceso se deriva del peso que ha ido cobrando la prestación de servicios de responsabilidad pública en su actividad.
- Existe un alto compromiso con las organizaciones por parte de los miembros de los órganos de gobierno.

Debilidades

- El sector se encuentra atomizado y fragmentado, existiendo solapamientos y déficit de coordinación y colaboración entre organizaciones que se derivan de la falta de conocimiento mutuo pero también de personalismos.
- La mayor parte de las organizaciones son pequeñas y gestionan en conjunto una mínima parte de los recursos gestionados por el Tercer Sector. Además, un número importante de organizaciones son jóvenes y como tales cuentan, en general, con recursos limitados y con escasa experiencia de gestión.
- Se han complejizado las estructuras organizativas en un contexto de rápido crecimiento de las entidades en el que surgen dificultades para preservar su vida interna, propiciar la participación y sintonizar crecimiento con identidad, existiendo una cierta preocupación en las propias entidades sobre el modo en que pueden preservar su misión y sus valores.
- Decrece la base social de las organizaciones y la participación activa de las personas socias en su vida interna.
- Algunas organizaciones y particularmente las pequeñas tienen órganos de gobierno débiles y existe falta de rotación (relevo) en los órganos de gobierno, que no han adaptado su gestión a los cambios sociales y organizacionales.
- Se produce una escasa participación de las personas usuarias en el propio diseño y evaluación de las actividades concretas en las que participan y, en general, en las organizaciones.
- Existe una falta de adaptación por parte de las organizaciones a los cambios que se registran en las motivaciones y formas de participación social.

Oportunidades

- Cambios en las formas de participación de las personas jóvenes y en la cultura juvenil que afectan a las motivaciones para participar y a las formas de participación. Nuevas formas de colaboración y voluntariado más puntuales, on line, etc.
- Utilización de las tecnologías de la información y la comunicación como vehículo de participación.

Amenazas

- Déficit de programas de apoyo orientados a la mejora de la gestión del Tercer Sector o a los que las organizaciones del Tercer Sector puedan tener acceso.
- Déficit de programas de fortalecimiento orientados a organizaciones jóvenes, pequeñas y medianas, con características específicas.

PRINCIPALES ORIENTACIONES /ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

1. Impulsar programas y medidas de fortalecimiento organizacional adaptadas a las características, tamaño, estructura, momento evolutivo, función social y orientación de cada organización o tipo de organizaciones, prestando especial atención a las entidades jóvenes y a las pequeñas y medianas, de modo que se preserve un tejido social rico y plural, con características distintas y no necesariamente orientado a la prestación de servicios.
2. Analizar los efectos del crecimiento cuantitativo en las organizaciones y ofrecer orientaciones para una gestión adecuada de su crecimiento.
3. Realizar una reflexión sistemática sobre las estrategias para mantener y, en lo posible, ampliar la base social de las organizaciones, e impulsar una batería de acciones a corto, medio y largo plazo, desde la colaboración entre organizaciones y redes.
4. Renovar y fortalecer los órganos de gobierno de las entidades y promover la participación en su vida interna de las personas usuarias y profesionales, del voluntariado, de las personas socias e incluso de los propios órganos de gobierno, que pueden encontrarse con dificultades para participar cuando hay más personal remunerado, la organización dispone de un equipo de gestión profesional y las dimensiones de la entidad aumentan.

12.3. PERSONAS

ESCENARIO

El Tercer Sector moviliza un importante “capital” humano. Las personas dan muestra de una gran riqueza de perfiles y formas de compromiso y relación con la organización. Las organizaciones son grupos humanos plurales en los que conviven, con cierta frecuencia, personas voluntarias, profesionales, socias, directivas, donantes, usuarias...

Como ya se ha señalado, el voluntariado tiene una gran relevancia en las organizaciones del sector y, de hecho, gran parte de sus iniciativas son posibles gracias a su participación.

Así, son muchas las organizaciones que sólo cuentan con un pequeño soporte de personas remuneradas e incluso son mayoría las entidades compuestas exclusivamente por personal voluntario o que se sostienen sobre la colaboración y ayuda mutua entre las personas afectadas por una determinada necesidad o problema.

No obstante, existe también un importante número de organizaciones en las que el peso relativo del personal remunerado se ha ido incrementando para atender la creciente complejización de su actividad.

El crecimiento experimentado por las entidades y la convivencia de profesionales, voluntariado, personas socias, colaboradoras... hacen cada vez más apremiante definir una política y desarrollar y sistematizar la gestión de personas en las organizaciones, así como realizar un especial esfuerzo por formalizar y trasladar la identidad y la cultura de las organizaciones a las personas que se incorporan.

Las personas son el principal activo de las organizaciones y su crecimiento sostenible pasa por que inviertan en las personas y posibiliten que éstas crezcan en su seno. Las organizaciones, y el sector, serán lo que sean las personas que las integran. Serán “excelentes”, si lo son las personas. Preservarán su identidad si preparan adecuadamente los relevos generacionales.

Por otro lado, en un sector participado mayoritariamente por mujeres resulta clave impulsar políticas y medidas que hagan posible la igualdad en las organizaciones.

Además, en coherencia con la identidad de las organizaciones o, al menos, de algunas de ellas (Tercer Sector de intervención social), parecería oportuno impulsar la diversidad en las entidades (la presencia y participación de personas de distinto sexo, edad y origen, con discapacidad o con diferentes niveles de autonomía, en situación de exclusión o desventaja...) así como los sistemas e instrumentos que permitan gestionarla.

Política y sistemas de gestión de personas

Un primer paso que parece oportuno dar es reflexionar sobre las características de una política de recursos humanos coherente con los valores y la misión de las organizaciones, consensuando algunos principios comunes que caractericen la política del Tercer Sector en esta materia.

En esta misma línea, convendría diseñar y socializar modelos de gestión de personas que integren la cultura organizativa, la tradición y las buenas prácticas del sector, posibilitando así que las organizaciones dispongan de sistemas de gestión de personas que respondan a políticas de recursos humanos explícitas y coherentes con su identidad.

Para ello, puede resultar útil identificar y sistematizar buenas prácticas de gestión de personas, estableciendo los matices necesarios según el tipo de organización (profesionalizadas o no,...) y difundirlas mediante bancos de buenas prácticas.

Es necesario, en cualquier caso, formalizar y mejorar los sistemas de gestión de personas de las organizaciones y cada uno de los procedimientos o procesos relacionados (captación, selección, acogida, formación, seguimiento, despedida...), conectándolos.

Finalmente, una iniciativa de interés desde la perspectiva de la coherencia de las organizaciones puede ser elaborar protocolos de actuación en materia de igualdad, accesibilidad universal y diseño para todas las personas o contratación de personas en situación de exclusión o con necesidades de apoyo para la autonomía, adoptando como objetivo superar los mandatos legales en estas materias.

Mejora de las condiciones laborales

Al margen de otros aspectos que puedan abordarse en relación a la política y a los sistemas de gestión de personas, un aspecto clave es la mejora de las condiciones laborales del sector.

Aunque existen diferencias internas importantes por ámbitos (servicios sociales, cooperación al desarrollo, medioambiente, cultura...), subsectores (discapacidad, exclusión...) o tamaño de las organizaciones, la necesidad de mejorar las condiciones laborales es un hecho.

Los bajos salarios, las largas jornadas, la inestabilidad, la escasa prevención de riesgos laborales y las sobrecargas son algunos de los aspectos que caracterizan las condiciones laborales de una parte de las organizaciones del sector.

Respecto a la inestabilidad hay que tener en cuenta que muchos puestos están sujetos a la obtención de subvenciones, la renovación de convenios anuales o la adjudicación de contratos.

En este sentido, es preciso consolidar la tendencia a formalizar mediante contratos, conciertos y convenios la prestación de servicios de responsabilidad pública, procurando que éstos tengan un carácter plurianual, para que entidades y profesionales cuenten con una cierta estabilidad.

Respecto a los salarios, es preciso que las organizaciones procuren repercutir los recursos de los que dispongan en su mejora progresiva, conteniendo en lo posible otros aspectos como los costes de estructura, y realicen un esfuerzo por mejorar el conjunto de las condiciones laborales, particularmente en determinados ámbitos y subsectores.

Pero, al mismo tiempo, es necesario que la financiación de los servicios de responsabilidad pública permita mejorar progresivamente las condiciones laborales de las y los profesionales, prestando especial atención también a determinados ámbitos.

Si la falta de calidad en el empleo no ha repercutido hasta la fecha en una menor calidad de los servicios ha sido, en gran medida, gracias al sobre esfuerzo de las y los profesionales que han venido mostrando una gran implicación y un compromiso personal con las entidades.

A este respecto, convendría reflexionar sobre las características específicas de la relación que establecen las personas con el trabajo en las organizaciones del Tercer Sector, identificándolas y analizando sus ventajas e inconvenientes. Asimismo, parece oportuno reflexionar sobre cuestiones como la combinación de “picos de trabajo” y flexibilidad laboral o las escalas salariales, con diferencias reducidas entre los salarios más bajos y los más altos.

En relación a las sobrecargas hay que considerar que, al margen de la financiación, influyen otros aspectos como que las sustituciones en algunos puestos requieran un importante tiempo de adaptación por lo que a menudo el trabajo es asumido por el resto del personal.

Por otro lado, es preciso diseñar y poner en marcha sistemas que permitan retener a las personas y mantener alta su motivación incidiendo sobre: el clima laboral; la conciliación de la vida personal, familiar y laboral; la información sobre la entidad y las oportunidades de participar en su vida interna; la igualdad entre mujeres y hombres; el conocimiento de la identidad (misión y valores) de la entidad y la búsqueda de la coherencia entre su identidad y sus prácticas, de modo que las personas que la integran puedan identificarse con ella; etc.

Respecto a la formación, existe un déficit importante de formación permanente como consecuencia, entre otros factores, de la falta de recursos, de la marcada orientación a la acción que caracteriza a las organizaciones, del escaso desarrollo de sistemas de gestión de personas y de la propia inestabilidad que afecta al personal.

En este sentido, es necesario impulsar la formación permanente y el reciclaje de las y los profesionales, pero también del voluntariado, de las personas directivas..., incluyendo acciones formativas de carácter transversal (compartidas por profesionales, voluntariado...) y centradas tanto en la intervención como en la gestión de las organizaciones.

Cabría también impulsar la identificación de necesidades de formación generales (del Tercer Sector) o por ámbitos y poner en marcha planes de formación ocupacional y continua, con especial atención a las organizaciones pequeñas y medianas.

Por otro lado, algunas entidades necesitarían generar condiciones para consolidar los puestos de trabajo o los servicios de las y los profesionales que trabajan en ellas o para ellas, en condiciones precarias: algunas cuentan con profesionales autónomos que realizan servicios por horas que son pagados tras recibir las subvenciones, otras cuentan con profesionales con contratos parciales y/o contratados de manera eventual o intermitente.

A este respecto cabría impulsar la colaboración entre entidades – particularmente entre las pequeñas y medianas - de manera que compartieran profesionales o instrumentar esta colaboración a través de organizaciones de segundo nivel que sean quienes contraten a las y los profesionales para prestar servicios a más de una entidad, completando así su jornada.

Otro aspecto que resulta fundamental es promover el abordaje y prevención de riesgos psicosociales asociados a determinadas actividades como el trabajo con personas en situación de exclusión, dependencia o desprotección y particularmente en determinados ámbitos: personas con problemas de comportamiento, respuestas agresivas, etc.

Finalmente, a medio – largo plazo y aunque no parece fácil, convendría promover quizás la convergencia progresiva de los diversos convenios de referencia, cuando existen convenios diferentes en un mismo ámbito. Este paso posibilitaría también un avance en la estructuración interna del sector, aunque no parece imprescindible para avanzar en esa dirección.

Profesionales (personal remunerado)

En los últimos años, se han consolidado un número importante de profesiones en el ámbito de la intervención social, han surgido nuevas titulaciones y se han generado oportunidades de empleo en este ámbito en general y en el Tercer Sector en particular.

La incorporación a las organizaciones de personal remunerado con una mayor cualificación ha redundado, sin duda, en una mejora de la calidad del servicio que las entidades ofrecen.

El crecimiento del número de profesionales también ha representado un cambio en su perfil y la incorporación de profesionales con una menor edad, recorrido vital y experiencia profesional.

Además, su vinculación con la entidad puede estar sujeta a una lógica distinta y ser menor que en el pasado, lo cual puede implicar cambios en la cultura de las organizaciones y un cierto riesgo de pérdida de su identidad.

En este sentido cobra especial relevancia poner en marcha políticas de personas capaces de socializar a las nuevas generaciones de profesionales en los valores de las entidades, en su identidad y su cultura organizativa.

Para ello, es necesario garantizar el cuidado de las personas, cuidar la vida interna de las organizaciones y realizar un esfuerzo por formalizar y trasladar la cultura de la organización mediante códigos de conducta y sistemas de dirección por valores.

En este sentido, puede resultar de interés el diseño y puesta en marcha de sistemas de acogida, formación y acompañamiento en el puesto de trabajo que posibiliten que las personas que se incorporan conozcan y, en su caso, adquieran las capacidades (competencias) y actitudes vinculadas a su puesto de trabajo que expresan la identidad, los valores y, concretamente, el estilo o modelo de intervención de la organización.

No basta con que las personas profesionales que se incorporan aseguren una determinada titulación y la ejecución de determinadas tareas. Es necesario trabajar sobre las actitudes y el modo en que se realizan las tareas de manera que su ejecución se ajuste al estilo o modelo de intervención de la entidad y añada valor a las personas destinatarias de su actividad.

Además, parece necesario establecer criterios claros que orienten la toma de decisiones en materia de captación, selección, formación y reconocimiento de las y los profesionales. Formalizar y dar a conocer dichos criterios redundará no sólo en un mayor ajuste entre las personas y las organizaciones sino también en una mayor transparencia.

Es necesario preservar también la cultura de las organizaciones desde la perspectiva de las relaciones laborales, evitando que el crecimiento del número de profesionales implique que se traslada de manera mimética una cultura de relaciones laborales propia de otros sectores (empresas y administraciones públicas) y preservando el modo en que las organizaciones del tercer sector suelen gestionar las relaciones y los conflictos laborales.

Por otro lado, se echa en falta la definición de una “estrategia de cantera”, y no sólo para la preparación de cuadros directivos y perfiles de gestión o mandos intermedios. Es preciso también posibilitar que personas con sensibilidad por lo social y recorrido asociativo se incorporen como profesionales a las organizaciones.

La crisis en el asociacionismo juvenil está implicando que las organizaciones están perdiendo una “cantera” que les permitía incorporar personas con una trayectoria previa en el mundo asociativo, formación en valores... En este sentido, se debería reflexionar sobre cómo revitalizar o potenciar el asociacionismo juvenil como una estrategia necesaria para fortalecer el Tercer Sector en su conjunto, y se deberían identificar también nuevas “canteras”.

Finalmente, a lo largo de los años ha sido frecuente que personas que han trabajado como voluntarias pasen después a trabajar como personal remunerado en la misma organización. Esta es también una práctica cuyas ventajas e inconvenientes es necesario analizar al igual que es preciso reflexionar, por ejemplo, sobre la incorporación de profesionales a los órganos de gobierno de las entidades.

Voluntariado

La ayuda mutua y el voluntariado constituyen una seña de identidad del sector y se encuentran en el origen de buena parte de las organizaciones.

La persona voluntaria es aquella que desempeña una labor dentro de organizaciones no lucrativas, en el marco de actividades de interés general, de forma desinteresada, con carácter solidario, voluntaria y libremente, sin que medie relación laboral, funcionarial, mercantil o de deber jurídico y por la que no obtiene retribución económica. El voluntariado no es un acto de caridad vertical, individual... Constituye una expresión de solidaridad organizada y entraña también una dimensión de corresponsabilidad en la construcción de la sociedad.

La promoción del voluntariado es una función social importante del Tercer Sector que se relaciona con la promoción de valores como la solidaridad y la ciudadanía activa. El voluntariado organizado permite canalizar la participación social y posibilita que tanto las y los voluntarios como, a través suyo, otros ciudadanos cuenten con información y se formen una opinión en relación con las necesidades y derechos sociales.

Muchas organizaciones están integradas exclusivamente por voluntariado y en buena parte de ellas el voluntariado sigue siendo mayoritario. Todas ellas son “organizaciones de voluntariado” - en los términos en los que las define la Ley 17/1998, de 25 de junio, del Voluntariado con la intención, precisamente, de preservarlas – y no organizaciones con voluntariado.

No obstante, la profesionalización experimentada por algunas organizaciones ha repercutido en la disminución del peso relativo del voluntariado en las mismas. Además, cada vez resulta más difícil para las entidades incorporar nuevas personas voluntarias y han cambiado los términos en los que éstas establecen la relación con las organizaciones.

Así, han cambiado las motivaciones del voluntariado o, al menos, se explicitan con mayor claridad las centradas en la propia persona: acceder a espacios de relación social, crecer personalmente, adquirir una experiencia valiosa para la inserción laboral futura, etc.

Por otro lado, han aflorado perfiles distintos al tradicional, incorporándose las personas mayores. Y, como consecuencia de estos y otros cambios, las formas de compromiso voluntario se han diversificado y han emergido formas de colaboración que conllevan compromisos temporales breves, e incluso puntuales, con o sin continuidad posterior. Se trata de formas de voluntariado difíciles de encajar, a veces, con la dinámica de las organizaciones pero a las que éstas deben adaptarse si quieren posibilitar la participación del voluntariado.

Siempre es importante que las organizaciones ofrezcan climas de trabajo adecuados y refuercen la motivación de las personas que las integran, no sólo mediante el salario. En el caso del voluntariado, cobra especial importancia que sepan encontrar nuevos espacios o funciones para el voluntariado y ofrezcan a las personas voluntarias tareas útiles, atractivas y coherentes con su misión, informándoles sobre su sentido.

Las personas voluntarias se han venido ocupando hasta ahora de tareas de intervención directa y con frecuencia, en la medida en que la organización crece, resulta cada vez más complicado encajar dedicaciones parciales o puntuales, puesto que se necesita mayor dedicación y disponibilidad.

Considerando todo lo anterior, es importante que las organizaciones clarifiquen el perfil de voluntariado que buscan, las actividades que cabe proponer a las personas voluntarias y las fórmulas para capacitarles y reforzar su vínculo con la entidad, habilitando espacios de participación en su vida interna y posibilitando el conocimiento de su identidad. En este contexto, parece necesario preservar también la “profesionalidad” del voluntariado mediante acciones formativas y de apoyo técnico en la actividad, favoreciendo por ejemplo el aprendizaje vicario, mediante la observación de otras personas con más experiencia.

Por otro lado, asumir voluntariado en las organizaciones requiere cumplir con determinados requisitos técnico-administrativos cada vez más complejos y exigentes, lo cual supone una dificultad añadida para algunas organizaciones de pequeño tamaño. A este respecto, convendría apoyar a estas organizaciones en la realización de los trámites necesarios para la incorporación de personas voluntarias.

Finalmente, existen ciertas ideas en relación al voluntariado como la creencia de que una persona remunerada trabaja más eficazmente o que la actividad voluntaria sustituye o puede sustituir su labor. Además, algunos cambios sociales conllevan también mayores trabas para la incorporación de voluntariado. Las dificultades para conciliar la vida personal, familiar y laboral y los cambios en el sistema de valores, entre otros aspectos, se están traduciendo en una menor disponibilidad de la población para realizar tareas de voluntariado.

En este sentido, parece necesario realizar un esfuerzo coordinado para sensibilizar a la población y motivar la incorporación de personas como voluntarias a las organizaciones.

Igualdad

Aunque las mujeres son mayoría entre el personal remunerado y voluntario de las entidades, su presencia en los órganos de gobierno es significativamente menor a la de los hombres, tal y como sucede en otros sectores (empresas, administraciones públicas).

En relación con esta cuestión, parece necesario promover políticas, planes y medidas de igualdad en las organizaciones y entre otros aspectos:

- Remover obstáculos para el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad técnica y de gestión: coordinación de servicios, gerencia de entidades, etc.
- Promover la participación de las mujeres en los órganos de gobierno de las organizaciones de primer, segundo y tercer nivel.
- Promover la participación de los hombres como voluntarios y profesionales.
- Establecer cuotas en los programas de formación de personas con responsabilidades de coordinación, gerencia o dirección y/o impulsar programas de formación y apoyo técnico dirigidos a mujeres, tanto para formar a mujeres con estas responsabilidades como para capacitarles para incorporarse a estos puestos.
- Promover el desarrollo de políticas, planes y medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en las organizaciones, e implicar a los hombres en este objetivo.

DAFO / PERSONAS

Fortalezas

- El Tercer Sector moviliza un importante capital humano. Las personas dan muestra de una gran riqueza de perfiles y formas de compromiso y relación con la organización.
- Gran relevancia del voluntariado que sostiene la gran mayoría de las iniciativas.
- En un importante número de organizaciones se ha ido incrementando el peso relativo de las personas remuneradas para atender a la creciente complejización de su actividad.
- Mayor cualificación del personal remunerado.

Debilidades

- Hay un déficit de formalización de políticas y sistemas de gestión de personas coherentes con la identidad del sector.
- Existe un déficit de formación permanente como consecuencia de la falta de recursos, de la marcada orientación a la acción, del escaso desarrollo de los sistemas de gestión de personas y de la rotación e inestabilidad del personal.
- La presencia de las mujeres en los órganos de gobierno y en otros puestos de responsabilidad es significativamente menor a la de los hombres.
- La relación que, tradicionalmente, han establecido las personas con el trabajo en las organizaciones del Tercer Sector ha sostenido la calidad de la atención pero, en muchos casos, a costa de sobrecargas personales.

Oportunidades

- Diversidad en el contexto social de la que pueden ser un reflejo las organizaciones que pueden verse enriquecidas por la presencia y participación de hombres y mujeres, jóvenes y mayores, personas inmigrantes, personas con distintos niveles de autonomía, etc.
- Tendencia a formalizar mediante contratos, conciertos y convenios la prestación de servicios de responsabilidad pública, lo cual permite garantizar una cierta estabilidad a la entidad y al personal particularmente si éstos tienen un carácter plurianual.
- Consenso social y apoyo para implantar planes de igualdad y medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

- Emergencia y consolidación de un número importante de profesiones en el ámbito social (nuevas titulaciones) y generación de empleo en los ámbitos de actividad del Tercer Sector.

Amenazas

- Necesidad de mejorar las condiciones de trabajo en el sector, aunque existen diferencias por ámbitos, subsectores o tamaño de las organizaciones: bajos salarios, inestabilidad, sobrecargas, escasa prevención de riesgos laborales, etc.
- Existencia de diversos convenios de referencia, incluso dentro de un mismo ámbito, y diferencias significativas en las condiciones laborales por ámbitos (cultura, servicios sociales, cooperación al desarrollo...) y subsectores (discapacidad, mayores, exclusión...).
- Elevada rotación de personal, como consecuencia de las características de la actividad y de las condiciones laborales.
- Cambios en el perfil y las motivaciones de las y los profesionales que se incorporan a las organizaciones (incorporación de personas con escaso recorrido profesional y vital que pueden establecer la relación con la organización, al igual que el voluntariado, en otros términos, variando su nivel de implicación respecto al pasado).
- Dificultades para incorporar nuevas personas voluntarias, sobre todo jóvenes, como consecuencia de los cambios sociales que han influido en una menor disponibilidad de voluntariado y han provocado un cambio en sus motivaciones y en las formas de participar.
- Dificultades para el encaje del voluntariado en organizaciones profesionalizadas y para la convivencia entre diversos colectivos (profesionales, voluntariado, personas socias, directivas...) en este tipo de organizaciones cada vez más complejas.

PRINCIPALES ORIENTACIONES / PERSONAS

1. Consensuar una serie de principios comunes que caractericen la política de personas del Tercer Sector y diseñar y socializar modelos de gestión de personas que integren la cultura organizativa, la tradición y las buenas prácticas del sector, posibilitando que las organizaciones dispongan de sistemas de gestión de personas que respondan a políticas de recursos humanos explícitas y coherentes con su identidad.
2. Elaborar un protocolo de actuación para las organizaciones en materia de igualdad, accesibilidad universal / diseño para todas las personas y contratación de personas en situación de exclusión, con necesidades de apoyo para la autonomía..., adoptando como objetivo superar los mandatos legales en estas materias.

3. Mejorar las condiciones laborales, prestando especial atención a determinados ámbitos y diseñar y poner en marcha sistemas que permitan retener a las personas, evitando la excesiva rotación.
4. Reflexionar sobre las características específicas de la relación que establecen las personas con el trabajo en las organizaciones del Tercer Sector y, concretamente, sobre algunos aspectos como la combinación de sobrecargas de trabajo y medidas de flexibilidad laboral o las escalas salariales reducidas.
5. Socializar a las nuevas generaciones de profesionales en los valores de las organizaciones, en su identidad y su cultura organizativa.
6. Impulsar la formación permanente y el reciclaje de las y los profesionales, el voluntariado, las personas directivas..., con especial atención a las organizaciones pequeñas y medianas, y promover el abordaje y prevención de riesgos psicosociales con especial atención a determinadas actividades.
7. Adaptarse a los cambios en las formas de participación y en las motivaciones del voluntariado e impulsar medidas de sensibilización, participación, formación... que hagan posible incorporar a nuevas personas voluntarias a las organizaciones y reforzar su vínculo con las mismas.
8. Reflexionar sobre cómo revitalizar o potenciar el asociacionismo juvenil como una estrategia necesaria para fortalecer el Tercer Sector en su conjunto, e identificar nuevas “canteras” que hagan posible incorporar a las organizaciones personas con trayectoria asociativa.
9. Promover políticas, planes y medidas de igualdad en las organizaciones que contribuyan, entre otros aspectos, a promover el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad.
10. Impulsar sistemas e instrumentos de gestión de la diversidad en las organizaciones, dotándoles de capacidad para integrar las diferencias (de edad, sexo, origen, autonomía...) y ponerlas en valor.

12.4. RECURSOS ECONÓMICOS

ESCENARIO

Como se ha señalado, existe un gran número de organizaciones con un volumen económico reducido frente a un pequeño número con importantes volúmenes económicos. No obstante, muchas entidades han aumentado su presupuesto en los últimos años y se puede estimar que el volumen económico aproximado gestionado por todas ellas equivale a un 1,58% del PIB.

El incremento de la actividad pública en el ámbito de la intervención social en las últimas décadas, en un contexto de bonanza económica, y la ampliación de la esfera de su responsabilidad en ámbitos como los servicios sociales, ha supuesto un incremento de los recursos gestionados por las organizaciones, en la medida en que parte de los servicios que prestaban se han ido configurando progresivamente como servicios de responsabilidad pública.

También ha resultado muy significativo el apoyo ofrecido por las propias administraciones públicas, por las cajas de ahorros, a través de sus obras sociales y, en mucha menor medida, por fundaciones o empresas, para financiar otras actividades de interés general ajenas a la prestación de servicios de responsabilidad pública.

Sin embargo, en el contexto actual, las organizaciones deben realizar un esfuerzo por adaptarse al escenario de crisis económica.

En este sentido, desde el punto de vista de la captación de recursos, resulta fundamental que procuren diversificar sus fuentes de financiación y planifiquen la captación de recursos – no sólo económicos-, para financiar las actividades ajenas a la prestación de servicios de responsabilidad pública que llevan a cabo.

En otro orden de cosas, parece necesario disponer de información precisa sobre la dimensión económica del sector y las fuentes de financiación de los diversos tipos de actividades: prestación de servicios de responsabilidad pública y otras actividades de interés general ajenas a la prestación de servicios de responsabilidad pública.

Convendría también realizar un estudio orientado a la mejora de la financiación de las organizaciones del Tercer Sector abordando, entre otros aspectos, sus necesidades principales en esta materia como la diversificación de fuentes de financiación, la resolución de problemas de tesorería, la financiación de los costes de estructura (gestión....) o el acceso a recursos materiales e infraestructuras (capacidad de inversión).

Gestión del impacto de la crisis económica

El impacto de la crisis económica sobre la recaudación y sobre los beneficios de las cajas y las empresas puede terminar repercutiendo en la capacidad de las administraciones públicas, de las obras sociales de las cajas de ahorros y de las empresas de ofrecer ayuda a las organizaciones para el desarrollo de su actividad.

En el caso de las administraciones públicas, este impacto puede ser particularmente grande si la actividad de las organizaciones es ajena a la prestación de servicios de su responsabilidad y se desarrolla en un ámbito, como el de los servicios sociales, en el que la responsabilidad pública respecto a la provisión de determinadas prestaciones y servicios se ha ampliado.

La situación de crisis económica, unida al desarrollo de la responsabilidad pública sobre determinados servicios, puede comprometer especialmente la realización de determinadas actividades (servicios ajenos a la responsabilidad pública, sensibilización, investigación, promoción de derechos, ayuda mutua...) y la viabilidad de las organizaciones pequeñas y medianas que no prestan servicios de responsabilidad pública.

Convendría evaluar el impacto de un posible recorte o contención de las líneas o programas de subvenciones sobre las organizaciones pequeñas medianas y sobre este tipo de actividades de interés general, procurando que el esquema general del gasto de un determinado departamento permita preservar la riqueza del tejido social y de su actividad, sin centrarse exclusivamente en la provisión de servicios de responsabilidad pública.

En este sentido, convendría garantizar un porcentaje de gasto público anual para la financiación de actividades de interés general, ajenas a la prestación de servicios de responsabilidad pública, mediante las convocatorias de subvenciones y evitar el uso de las subvenciones para financiar la prestación de servicios de responsabilidad pública, siempre que resulte posible establecer una delimitación clara entre ambos tipos de actividades.

A este respecto, parece necesario:

- Que las administraciones públicas preserven en lo posible la política de promoción de estas actividades de interés general mediante los programas de subvenciones.
- Que las obras sociales de las cajas y otras instituciones orienten con claridad su acción de promoción a este tipo de actividades en la medida en que las administraciones públicas asuman el 100% de la financiación de los servicios de su responsabilidad.
- Que las organizaciones diversifiquen sus fuentes de financiación y avancen en la colaboración con otros agentes (empresas...).

Por otro lado, parecería oportuno establecer también otras medidas que puedan contribuir a reducir el impacto de una menor disponibilidad de recursos en términos de pérdida de capital humano (pérdida de voluntariado y redes de ayuda mutua, profesionales...) y social (pérdida de tejido social por la desaparición de entidades o de actividades de interés general llevadas a cabo por las organizaciones...).

A este respecto, se trataría de incidir también sobre la contención del crecimiento o la reducción de las estructuras, los costes de gestión y los márgenes de las organizaciones.

Las organizaciones - y empresas - que prestan servicios a las administraciones públicas y disponen de mayores estructuras y márgenes, o disfrutan de mejores condiciones salariales, son

las que pueden realizar un mayor esfuerzo de contención para posibilitar así también que las administraciones públicas cuenten con mayores recursos para sostener también la actividad promocional (subvenciones y convenios para la realización de actividades de interés general ajenas a la prestación de servicios de responsabilidad pública).

En este sentido, y al margen de este objetivo, también las organizaciones no lucrativas y empresas prestadoras de servicios de responsabilidad pública - y las propias administraciones públicas- pueden verse afectadas por la situación de crisis económica y una eventual contención o recorte del gasto y tener que realizar un ejercicio de recorte o contención de gastos de estructura, salarios..., o de beneficios en el caso de las empresas.

Diversificación de fuentes de financiación y captación de recursos para la actividad de las organizaciones

Buena parte de las energías de las organizaciones se invierten en la búsqueda de financiación, si bien prácticamente todos los esfuerzos se dirigen a conseguir financiación pública (particularmente de la administración local, foral o autonómica) o de entidades financieras.

Esto no siempre obedece a una voluntad explícita sino a la inercia porque se desconoce cómo acceder a otras fuentes de financiación privada (fundaciones, empresas...) o se perciben mayores dificultades y existen ciertos reparos respecto al acceso a estas fuentes.

Históricamente, las organizaciones han conseguido desplegar estrategias sencillas de diversificación de sus fuentes de financiación (aportaciones de personas socias, cuotas de personas usuarias, organización de campañas, búsqueda de sponsors, rastrillos...) que les han permitido mantener y desplegar su actividad.

Sin embargo, en estos momentos, existe un déficit de información sobre fuentes de financiación y se percibe una falta de cuestionamiento o reflexión suficiente en torno a la búsqueda de ingresos alternativos a las subvenciones aun cuando la dependencia económica de las administraciones públicas es elevada.

No parece que haya una suficiente planificación de la financiación o, en general, de la captación de “recursos”, actuándose en esta materia con cierta inercia e improvisación.

No pocas organizaciones precisan apoyos incluso para elaborar los proyectos a presentar a las convocatorias de ayudas y cumplimentar los formularios. Y tampoco un contexto de previsible “competencia” por captar recursos escasos – en situación de crisis económica – parece estar implicando que las organizaciones revisen sus iniciativas en esta materia y recuperen estrategias de captación de recursos utilizadas en el pasado o empleen nuevas estrategias.

En este sentido, parece necesario que se acostumbren a elaborar planes de captación de recursos (recursos económicos o recursos que les permitan evitar un gasto) y que dediquen algunas personas a llevar a cabo las acciones de captación de fondos y recursos previstas.

De manera general, cabría elaborar criterios y diseñar estrategias y propuestas en relación a sistemas de autofinanciación: captación de donativos y legados, pago de cuotas, pago por servicios ajenos a la responsabilidad pública, realización de otras actividades productivas, etc.

Cabría también diseñar sistemas y herramientas que permitan a las organizaciones realizar un planteamiento global de captación de recursos, definiendo criterios, estrategias e instrumentos para diversificar las fuentes de financiación, a medio y largo plazo, e integrando aspectos como la captación de recursos, las estrategias de comunicación y el establecimiento de alianzas.

Otra iniciativa de interés pudiera ser identificar las diversas fuentes de financiación disponibles tanto para la intervención como para la gestión de organizaciones y socializar esta información, actualizándola permanentemente.

Por lo que respecta a algunas de las posibles estrategias para captar recursos, la colaboración con empresas apenas está desarrollada, se percibe demasiado complicada y, en ocasiones, existen reticencias respecto a la misma.

Las organizaciones son conscientes de que la manera en que obtienen recursos para desarrollar su actividad puede condicionar también su proyecto y su legitimidad social.

Conseguir acuerdos con empresas en forma de aportaciones dinerarias, voluntariado corporativo, transferencia de conocimiento, contratación o intercambio de servicios representa una oportunidad para impulsar la actividad de las organizaciones y su intercambio con el entorno.

Pero requiere también, de una reflexión interna y de un ejercicio de coherencia importante para garantizar que las colaboraciones que puedan establecerse sean acordes con las señas de identidad de la organización y de la empresa.

Desde esta perspectiva, tanto el desarrollo de códigos de conducta, como forma de establecer modelos de referencia y autorregulación, como la transferencia de buenas prácticas de colaboración pueden ayudar a superar algunas de las reticencias.

Asimismo, las organizaciones demandan apoyos a las administraciones públicas para poder impulsar este tipo de iniciativas: cauces para contactar con las empresas, formación para empresas y organizaciones no lucrativas, campañas de sensibilización de las empresas, etc.

Por otro lado, ampliar la base social de la organización, incrementando el número de personas socias y colaboradoras, que pueden abonar una cuota periódica o realizar una aportación o donativo puntual, además de proporcionar mayor estabilidad en los ingresos, cierta autonomía y alguna liquidez, representa una fuente de legitimidad para la organización. Sin socios y socias, que son quienes en cierto modo representan a la sociedad civil organizada, las organizaciones corren el riesgo de acabar convirtiéndose en meras empresas de servicios.

Sin embargo, la mayoría de organizaciones carece de una red de personas colaboradoras que realicen aportaciones periódicas o puntuales y las cuotas de las personas socias no suelen ser

suficientes para garantizar siquiera el funcionamiento básico de la entidad (gastos de local, luz, teléfono, personal o servicios vinculados a la gestión...).

A pesar de que existen organizaciones con un alto número de personas socias, estas no siempre pagan su cuota y existe cierta dificultad para establecer un diálogo o comunicación con ellas y obtener un compromiso económico por su parte.

Por otro lado, las personas que realizan donativos a las fundaciones y a las asociaciones declaradas de utilidad pública obtienen beneficios fiscales que favorecen las donaciones pero no es fácil para las organizaciones conseguir este reconocimiento.

Por ello, quizás sería necesario prever otras vías para que las personas que realicen donativos o legados a las organizaciones puedan obtener beneficios fiscales. En este sentido, se podría dotar de esa utilidad, por ejemplo, a la declaración de interés social que establece la Ley 12/2008, de 5 de diciembre, de Servicios Sociales.

Convendría también incrementar los estímulos de tipo fiscal y, en general, cualquier otra medida que estimule que las personas particulares, empresas,... participen en la financiación de actividades de las organizaciones no lucrativas ajenas a la prestación de servicios de responsabilidad pública pero de interés general, de manera que ésta se convierta en una vía significativa para financiar este tipo de actividades.

Dificultades en el acceso a las ayudas

Las administraciones públicas e instituciones que ofrecen subvenciones para la realización de actividades por parte de las organizaciones, deberían reflexionar sobre el equilibrio a guardar entre el procedimiento y los requisitos de acceso a las ayudas, la naturaleza de las actividades que se presentan a subvención y las características y capacidades de las organizaciones.

Desde la perspectiva de la equidad en el acceso a la financiación parece necesario prestar especial atención a las organizaciones pequeñas y medianas o a las que trabajan en el ámbito local (municipal) e incluso rural, estableciendo medidas - información, simplificación de trámites...- que favorezcan su acceso a los programas de subvenciones.

Se debe evitar, en este sentido, que sean las organizaciones grandes y/o las que tienen mayor capacidad de influencia quienes tengan, en la práctica, mayor facilidad de acceso a las ayudas.

No son pocas las organizaciones que se encuentran con dificultades para responder a los procedimientos y requisitos de acceso a las convocatorias de ayudas que se han ido haciendo progresivamente más complejos, sin tomar en consideración las características de las organizaciones que presentan las solicitudes.

Las organizaciones pequeñas y medianas ven comprometida, en ocasiones, la financiación por la dificultad para adaptarse al procedimiento de acceso y, concretamente, a la complejidad

de los formularios y demás documentación a presentar. O la viabilidad de su actividad por el plazo en el que se resuelven las solicitudes y reciben la ayuda. Además, se encuentran con dificultades para cubrir los porcentajes de cofinanciación que en ocasiones se exigen o para planificar su actividad en base a compromisos que no suelen superar el marco anual.

Algunas organizaciones pequeñas, integradas por personas que se han ido haciendo mayores y que carecen de relevos en las juntas, podrían incluso llegar a desaparecer como consecuencia de las dificultades con las que se encuentran para mantener la burocracia necesaria para garantizar su funcionamiento básico, cuando son perfectamente capaces, por lo demás, de sostener su programa de actividades.

Convendría, por tanto, adaptar a las características de las organizaciones pequeñas y medianas tanto los procedimientos y requisitos para el acceso a las subvenciones como los procedimientos de resolución y justificación de las ayudas.

En relación con los formularios de solicitud y la justificación de las ayudas cabría:

- simplificar los formularios de solicitud y justificación de subvenciones, teniendo en cuenta criterios tales como las características de cada entidad, la tipología de actividades o la cuantía máxima financiable;
- unificar y mantener los formularios y criterios para la presentación de propuestas y justificación de gastos entre las administraciones públicas con responsabilidades en un mismo ámbito.

Además, cabría ofrecer una información clara a las organizaciones sobre el tipo de proyectos / necesidades que cabe atender desde cada convocatoria (cuál es la más adecuada a cada caso) y procurar cierta complementariedad en la acción de las administraciones públicas.

Cabría también ofrecer a determinadas entidades servicios de apoyo técnico que les permitan satisfacer los requisitos legales u ofrecerles ayudas o incentivos para la contratación de personal administrativo o de servicios de apoyo técnico: contabilidad, nóminas, fiscalidad, presentación y justificación de proyectos...

Problemas de tesorería

Otra dificultad que suelen afrontar las organizaciones son los problemas de tesorería derivados del retraso en los pagos por parte de las administraciones públicas con la consiguiente necesidad de suscribir líneas de crédito para poder realizar la actividad y, por tanto, de presentar avales y hacerse cargo del pago de los intereses.

Las organizaciones pequeñas cuyo volumen económico es reducido y que con dificultad pueden acceder a líneas de crédito, pueden tener que adelantar el dinero o, como se ha señalado, renunciar a realizar la actividad si la resolución de la solicitud que han presentado se retrasa demasiado.

Para evitarlo, sería necesario disminuir los tiempos de resolución y agilizar los pagos realizados por las administraciones públicas, particularmente en el caso de las subvenciones para la

realización de actividades periódicas (que se repiten todos los años) por parte de organizaciones pequeñas y medianas.

También cabría incrementar progresivamente el número de entidades con las que se establecen convenios para la realización de determinadas actividades de interés general.

Finalmente, cabría analizar la posibilidad de desarrollar estrategias compartidas entre organizaciones para la negociación de líneas de crédito y/o la presentación de avales. O instrumentar acuerdos con las entidades de ahorro para adelantar el pago de un porcentaje del importe previsto sin repercutir intereses en determinados supuestos.

Infraestructuras y recursos materiales

Algunas de las preocupaciones principales de las organizaciones de menor tamaño están relacionadas con la escasez de infraestructuras, ya que a menudo carecen de locales y otros recursos materiales (acceso continuado a un teléfono, ordenador...), lo cual dificulta su trabajo.

A este respecto, cabría facilitar el acceso a locales y medios técnicos a las organizaciones pequeñas y medianas, habilitando “hoteles de entidades” (espacios como Ganbara) o mediante la cesión temporal de locales.

Otra iniciativa de interés pudiera ser formalizar el intercambio de recursos entre organizaciones, creando un banco de recursos a través del cual conocer los recursos de los que disponen otras entidades y que resulta posible compartir, intercambiar, ceder o alquilar.

En el caso de organizaciones de mayor tamaño, junto a la capacidad de inversión que abordaremos a continuación, es el gasto de mantenimiento de la estructura de gestión el que preocupa en mayor medida. En este sentido, parece necesario establecer un criterio compartido respecto a la financiación de este tipo de costes (“costes de gestión”) en relación a la prestación de servicios de responsabilidad pública y al desarrollo de otras actividades.

Capitalización y capacidad de inversión

Buena parte de las organizaciones tiene dificultades para asumir inversiones por su escasa capitalización y dotación patrimonial. En muchos casos no existen inmovilizados materiales y se llegan a avalar los créditos con los bienes personales de las y los miembros.

En estas condiciones resulta imposible competir con las empresas para la prestación de servicios cuando es necesario disponer de una infraestructura significativa, como por ejemplo para la prestación de servicios residenciales o, incluso, de servicios de día.

A este respecto, cabría:

- Difundir la oferta de créditos blandos que ya existe así como promover un acuerdo con las administraciones públicas y/o las entidades de crédito para que ofrezcan o incrementen

la oferta de créditos blandos a las organizaciones que les permitan realizar inversiones (dotarse de una sede...) y hacer frente a los problemas de tesorería.

- Analizar la viabilidad de posibles instrumentos compartidos para la captación y gestión de fondos, negociación con proveedores, etc. que posibiliten el desarrollo de inversiones estratégicas (centros, sedes) y la mejora de las condiciones materiales.
- Promover el acceso de las ONL a los programas de ayuda a PYMES o, en su defecto, generar programas paralelos de apoyo a las ONL que les permitan mejorar su gestión, innovar, realizar inversiones, etc.
- Promover programas que faciliten el acceso a medios materiales (teléfono, ordenador, conexión a Internet,...) a las organizaciones pequeñas y medianas, en colaboración con empresas del sector de las TIC.

Muchas organizaciones tampoco suelen disponer de fondos suficientes que garanticen pagos imprevistos o extraordinarios como por ejemplo, el pago de indemnizaciones por la resolución de contratos laborales, por lo que resulta necesario que realicen una reflexión sobre posibles estrategias que les permitan responder a estas u otras situaciones que requieran disponer de “fondos de reserva”.

Control económico y rendición de cuentas

Parece necesario mejorar la gestión y el control de los recursos económicos por parte de algunas organizaciones, particularmente en el caso de las más pequeñas y las más grandes.

Además, si bien las organizaciones se ven sometidas a un riguroso control de los movimientos realizados con dinero público, la rendición de cuentas económica por lo que respecta a los recursos provenientes de la financiación privada es insuficiente en algunas entidades.

Por otro lado, hay un claro déficit en la rendición de cuentas económica con la base social de las organizaciones, la ciudadanía y otros grupos de interés.

Reforzar los mecanismos de control y rendición de cuentas constituye una oportunidad para mantener la credibilidad y confianza de la sociedad en general en la gestión que realizan las organizaciones del sector e incrementar su reconocimiento social, explicando abiertamente el impacto de su actividad, la procedencia de sus ingresos y el destino de los mismos.

DAFO / RECURSOS ECONÓMICOS

Fortalezas

- Muchas organizaciones han visto aumentar su presupuesto en los últimos años y el Tercer Sector en su conjunto gestiona un volumen económico equivalente a un significativo porcentaje del PIB.
- Existen incentivos fiscales por la realización de donaciones y legados a las fundaciones y asociaciones declaradas de utilidad pública.
- Las organizaciones con mayor recorrido cuentan con experiencia en la realización de actividades sencillas para diversificar sus fuentes de financiación que les han permitido mantener y desplegar su actividad en el pasado.

Debilidades

- Existe un déficit de planificación en materia de financiación y captación de recursos en general, así como por lo que respecta a la información de la que disponen las organizaciones sobre fuentes de financiación, recursos, etc.
- La diversificación de fuentes de financiación es escasa y las organizaciones dependen económicamente de terceros, particularmente de las administraciones públicas. Existe un déficit tanto por lo que respecta a la diversificación de fuentes externas como a la financiación mediante recursos propios (cuotas de personas socias y aportaciones de colaboradoras, prestación de servicios...).
- La colaboración con empresas apenas está desarrollada, se percibe demasiado complicada y, en ocasiones, existen reticencias respecto a la misma.
- Algunas organizaciones (organizaciones pequeñas y medianas o que trabajan en el ámbito local y rural) se encuentran con especiales dificultades para acceder a subvenciones y ayudas.
- Muchas organizaciones sufren tensiones de tesorería endémicas y problemas de endeudamiento.
- Algunas organizaciones carecen de locales y otros medios materiales con los que desarrollar la actividad.
- La gran mayoría de las organizaciones no lucrativas prestadoras de servicios carecen de infraestructuras para poder competir con empresas en la prestación de aquellos servicios que requieren infraestructuras y no tienen los recursos económicos necesarios para realizar inversiones de ese calado. Tampoco las pequeñas y medianas cuentan, en ocasiones, con los recursos necesarios para disponer siquiera de una sede.

- La carencia de recursos económicos propios implica también que las organizaciones, y particularmente las que prestan servicios de responsabilidad pública, tengan que solicitar el acceso a líneas de crédito para hacer frente a los problemas de tesorería derivados del retraso en los pagos por parte de las administraciones públicas.
- El control sobre los recursos económicos (sobre todo en el caso de la financiación privada) es escaso en algunas organizaciones y existe un déficit en la rendición de cuentas económica con la base social de las organizaciones, la ciudadanía y otros grupos de interés.

Oportunidades

- El desarrollo de la responsabilidad social empresarial.
- La apuesta de algunas administraciones públicas y de instituciones como las cajas de ahorro por apoyar al Tercer Sector.
- La tendencia a la formalización de convenios, contratos y conciertos, que dotan de estabilidad a la financiación, particularmente por lo que respecta a la prestación de servicios de responsabilidad pública.
- La existencia de créditos blandos para la realización de inversiones y para hacer frente a las dificultades de tesorería.
- El acceso de las organizaciones no lucrativas a algunos programas de ayudas a PYMES, en la medida en que les permiten mejorar su gestión, acceder a infraestructuras, realizar inversiones, etc.

Amenazas

- El impacto de la crisis económica en la recaudación de las administraciones públicas, en la dotación de las obras sociales de cajas de ahorros y en los resultados de las empresas que puede suponer una reducción de las ayudas y de las iniciativas de colaboración con las organizaciones del Tercer Sector que puede repercutir especialmente en las organizaciones pequeñas y medianas que no prestan servicios de responsabilidad pública y en las funciones de las organizaciones ajenas a la prestación de estos servicios.
- La existencia de un contexto de previsible competencia por captar recursos escasos en situación de crisis económica y la falta de adaptación de las organizaciones no lucrativas, particularmente de las pequeñas, a los cambios en el contexto (necesidad de diversificar las estrategias de búsqueda de financiación...).
- Las dificultades para financiar los costes de estructura, administración y gestión de las organizaciones y la falta de un criterio consensuado y adecuado respecto a su volumen y financiación.

- La complejización de los procedimientos y requisitos de acceso a las convocatorias de ayudas y su falta de adaptación a las características de las organizaciones pequeñas y medianas, así como el retraso en la tramitación de las solicitudes y en la concesión de las ayudas.
- Las dificultades de las asociaciones para conseguir la declaración de utilidad pública y, como consecuencia, para recibir donativos y legados.
- La falta de acciones de promoción para impulsar la colaboración entre las empresas y las organizaciones no lucrativas.
- El déficit de medidas de estímulo (fiscalidad, sensibilización, reconocimiento...) para que las personas particulares, empresas... participen en la financiación de actividades de interés general desarrolladas por las organizaciones.

PRINCIPALES ORIENTACIONES / RECURSOS ECONÓMICOS

1. Disponer de información relevante sobre la dimensión económica del Tercer Sector y las fuentes de financiación de los diversos tipos de actividades y realizar un estudio para mejorar la financiación del sector abordando sus necesidades principales en esta materia (problemas de tesorería, capacidad de inversión, diversificación de fuentes de financiación...).
2. Evaluar el impacto combinado sobre las organizaciones de la situación de crisis económica y el incremento de la responsabilidad pública en la provisión de determinados servicios, como los servicios sociales, y establecer medidas que minimicen la pérdida de capital humano y social (tejido asociativo, voluntariado, empleo...).
3. Promover que las organizaciones elaboren planes de captación de recursos (no sólo económicos) para la realización de sus actividades que les permitan diversificar sus fuentes de financiación, disminuyan su dependencia de las administraciones públicas y resulten coherentes con su estrategia global de desarrollo, apoyándoles en esta tarea mediante información, sistemas y herramientas concretas orientadas a la captación diversificada de recursos.
4. Promover la colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas para el desarrollo de actividades de interés general en un contexto de impulso de la responsabilidad social.
5. Incentivar la participación de particulares y empresas en la financiación de actividades de interés general de las organizaciones, mediante estímulos fiscales y otras medidas.
6. Simplificar los procedimientos y requisitos de acceso a las convocatorias de ayudas o programas de subvención, o facilitar sistemas de apoyo a las organizaciones para evitar que las más pequeñas queden excluidas en la práctica del acceso a las ayudas.

7. Implementar diversas medidas para disminuir los problemas de tesorería que afrontan las organizaciones: disminuir los tiempos de resolución de las convocatorias de subvención y agilizar los pagos por parte de las administraciones públicas, desarrollar estrategias compartidas para la negociación de líneas de crédito y/o la presentación de avales o instrumentar acuerdos con las entidades de ahorro para que puedan adelantar el pago de un porcentaje de los importes comprometidos por las administraciones públicas sin intereses.
8. Desarrollar instrumentos que posibiliten a las organizaciones no lucrativas disponer de fondos que les permitan responder a sus responsabilidades y contar con una cierta capacidad de inversión.
9. Hacer universales o extensibles a organizaciones no lucrativas los programas o iniciativas públicas de promoción y apoyo a la pequeña y mediana empresa.
10. Facilitar el acceso a locales y medios técnicos a las organizaciones pequeñas y medianas, habilitando “hoteles de entidades” o mediante la cesión temporal de locales.
11. Consensuar criterios (para todas las organizaciones) en relación a las necesidades de desarrollo de las estructuras y los costes de gestión que resulta razonable imputar.
12. Impulsar la transparencia y la rendición de cuentas y mejorar los mecanismos de gestión económica y control económico de las organizaciones, particularmente de las más pequeñas y de las más grandes y en relación al conjunto de recursos gestionados (no sólo al dinero público).

12.5. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN

ESCENARIO

Las organizaciones del Tercer Sector comparten, sin duda, algunos aspectos de su cultura organizacional, pero también a este respecto existen diferencias significativas entre organizaciones de distinto tamaño, ámbito, estructura, figura jurídica....

Tomando en consideración tan sólo un aspecto como la participación en las organizaciones podemos ser conscientes de las diferencias existentes, por ejemplo, entre fundaciones y asociaciones o cooperativas de iniciativa social. O también, entre organizaciones pequeñas con un liderazgo prácticamente unipersonal y otras con cauces de participación formalizados tanto para la toma de decisiones estratégicas como para las relacionadas con la gestión corriente.

Por otro lado, en paralelo a su proceso de crecimiento y maduración como organizaciones, las entidades del sector han ido formalizando progresivamente sus prácticas de gestión a partir de la sistematización de su experiencia y de la incorporación de modelos y herramientas de gestión provenientes de otros ámbitos (empresa, administraciones públicas).

Sin embargo, es necesario avanzar aún en este proceso, compartir la experiencia de gestión de las organizaciones y formalizar sistemas y herramientas de gestión adaptados a la cultura (valores) y a las características de las organizaciones no lucrativas.

De hecho, se están incrementando también, progresivamente, las demandas y requerimientos para que las organizaciones avancen en la implantación de sistemas de gestión, especialmente si se trata de organizaciones prestadoras de servicios de responsabilidad pública.

Y parece adecuado que así sea, pero procurando realizar estos procesos de manera pausada y posibilitando tanto la sistematización de las buenas prácticas del sector y la formalización de modelos organizativos propios como la incorporación de modelos externos, adaptándolos a la cultura de las organizaciones.

Con todo, incrementar su capacidad de gestión requiere de las entidades una inversión de recursos humanos (dedicación) y económicos (contratación de servicios) importante.

Las organizaciones han tomado progresivamente conciencia de que sin asumir dicha inversión no pueden avanzar, pero también consideran que debiera haber una mayor correlación entre los requerimientos que reciben y los apoyos para la mejora de gestión a los que tienen acceso en relación con los que perciben, por ejemplo, las PYMEs, de cuya definición suele excluirse en la práctica al Tercer Sector.

Por lo que respecta a las áreas de mejora, en el contexto actual de crecimiento cuantitativo de las organizaciones, es preciso reforzar los órganos de gobierno y apoyar a los equipos de gerencia. Y respecto a las áreas o contenidos de gestión, concretamente, parece necesario:

- reforzar la gestión de personas impulsando su formalización en coherencia con la cultura (valores) de las organizaciones, adaptándola a los cambios organizativos (crecimiento, profesionalización, disminución de la base social, dificultades de relevo en algunas organizaciones...) y a las dificultades propias del sector (rotación, precariedad...);
- diversificar las fuentes de financiación de las entidades y mejorar sus estrategias de gestión económica;
- impulsar la capacidad estratégica de las organizaciones, su visión a medio – largo plazo y su conexión con los cambios sociales;
- incrementar el cuidado de la comunicación interna y externa.

De los aspectos relacionados con los recursos de las organizaciones -de la gestión de personas, que constituyen su principal recurso, y de la gestión económica y financiera -, ya nos hemos ocupado, por lo que haremos referencia aquí únicamente a los restantes aspectos.

Identidad y cultura de las organizaciones

Entre los principales retos que parecen afrontar las organizaciones del Tercer Sector en el ámbito de la gestión se encuentran:

- la formalización de su propia cultura organizativa, identificando los rasgos comunes al conjunto del sector;
- y, al mismo tiempo, la incorporación de referencias útiles - valores, buenas prácticas...- de otros agentes: empresas, administraciones públicas, movimientos sociales...

Hemos señalado anteriormente algunos aspectos sobre los que parece necesario trabajar en relación con la definición del Tercer Sector en positivo y la identificación del posible valor añadido de las organizaciones en la prestación de servicios de responsabilidad pública.

Hemos señalado también la necesidad de desarrollar un marco conceptual, procedimientos y herramientas que permitan evaluar el grado de cumplimiento de la misión de las organizaciones e impulsar la dirección por valores y su responsabilidad social.

A este respecto, parece necesario sensibilizar a las entidades sobre la necesidad de formalizar sus principios en códigos de conducta y promover la elaboración de códigos éticos, generales y por ámbitos, u otros instrumentos que posibiliten impulsar y evaluar las prácticas organizativas, de gestión e intervención, asociadas a los valores.

En este sentido, las organizaciones podrían adoptar el compromiso de explicitar su identidad (misión y valores) y realizar una revisión periódica (evaluación interna) del grado de cumplimiento de su misión y del modo en que han desplegado sus valores.

En relación con la coherencia entre la misión de las entidades y su vida interna, las organizaciones deberían preguntarse en qué medida están siendo capaces, por ejemplo, de:

- articular la voz de las y los "usuarios" y favorecer su participación en la propia organización;
- integrar la diversidad impulsando planes de igualdad, posibilitando la incorporación de personas en procesos de integración social, con limitaciones de autonomía...;
- realizar un uso adecuado de los recursos desde el punto de vista medioambiental.

También cabría:

- promover la elaboración de reglamentos de régimen interno para las distintas figuras jurídicas y tipologías de organizaciones, pero basados en principios comunes (participación, transparencia y rendición de cuentas, valoración de la diversidad...), así como incorporar a los códigos de conducta los aspectos relativos a la relación y articulación con otros agentes sociales (empresas, administraciones públicas);
- impulsar una reflexión sobre la responsabilidad social (coherencia) en las ONL, establecer un marco conceptual, promover sistemas y herramientas adaptados y definir orientaciones y estrategias que permitan a las entidades desarrollar su responsabilidad social.

Modelos, sistemas y herramientas de gestión

En general, existe un déficit de modelos, sistemas y herramientas de gestión que permitan a las organizaciones adoptar estrategias de gestión adaptadas a su realidad e identidad. Para responder a este déficit, tan necesario es promover la sistematización de la experiencia de gestión de las organizaciones y la formalización de modelos organizativos propios como la adaptación de modelos ajenos al sector.

En relación a la experiencia de gestión de las organizaciones, sería necesario disponer de apoyo (convocatorias de ayudas a proyectos experimentales, de I+D+I... y apoyo técnico) para formalizar, sistematizar y difundir el saber hacer y las buenas prácticas de gestión que puedan resultar útiles a otras organizaciones del Tercer Sector o de otros sectores, y pensando tanto en las entidades grandes como en las pequeñas y medianas que afrontan dificultades específicas en relación a su gestión.

Respecto a la adaptación de modelos ajenos al sector, concretamente, en el ámbito de la gestión de la calidad parece necesario:

- colaborar con Euskalit, el ICONG (Instituto para la Calidad de las ONG) y otras iniciativas e instituciones en el desarrollo de sistemas, herramientas e indicadores adaptados a las características del Tercer Sector;
- disponer de ayudas y apoyo técnico para incorporar modelos, sistemas y herramientas de gestión de la calidad, utilizando los sistemas de apoyo existentes – con los que el propio sector debería comprometerse (ajuste de indicadores, participación en el club de evaluadores de Euskalit...) - y adaptándolos al sector en lo necesario.

Las organizaciones del Tercer Sector deben realizar un esfuerzo para adoptar sistemas que permitan la comparación con otros agentes en términos de calidad, particularmente por lo que respecta a las empresas y a la prestación de servicios de responsabilidad pública.

Las organizaciones sienten la necesidad de distinguirse de la empresa mercantil y no buscan compararse con ella. Aun cuando la prestación de servicios ocupa un lugar primordial en la actividad de algunas organizaciones, estas consideran que cuentan con un valor añadido que les diferencia de las empresas también por lo que respecta a la prestación de servicios.

Además, han desarrollado ciertos prejuicios respecto al ámbito empresarial y los modelos de gestión relacionados con él que, al menos en parte, parece necesario superar. Las entidades deberían perder el miedo a la incorporación de modelos de gestión empresarial pero evitando limitarse a copiarlos o trasladarlos automáticamente y sin renunciar a sus valores.

En nuestro contexto se ha optado por evitar discriminar positivamente a las organizaciones del Tercer Sector respecto a la prestación de servicios de responsabilidad pública, en base a su figura jurídica, salvo si garantizan análogas condiciones de eficacia, calidad y costes que las empresas. Las organizaciones deben demostrar, por tanto, su eficacia y calidad en términos que permitan comparar su gestión con la de otros agentes (las empresas o las propias administraciones públicas).

Pero lo mismo debe valer para las empresas en relación a las organizaciones no lucrativas. En este sentido, parece conveniente establecer requisitos de acceso y medidas de discriminación positiva en los procedimientos de contratación y concertación sobre la base de prácticas habituales en las organizaciones y que las empresas podrían también adoptar.

Prácticas que es posible objetivar, que contribuyen a la mejora de la calidad de la atención y que son propias del tercer sector, como la reinversión del beneficio en el servicio, o de algunas organizaciones no lucrativas como, por ejemplo, el compromiso con un determinado colectivo y/o territorio que posibilita ofrecer a las personas una atención integral y a lo largo de la vida.

Es preciso, por tanto, identificar y reforzar el valor añadido de las organizaciones del Tercer Sector en la prestación de servicios y, por lo demás, entender que una mayor competencia suele conllevar una mayor exigencia y, en definitiva, la mejora de la calidad en la atención.

Las entidades con ánimo de lucro han comenzado a competir por la gestión de actividades que tradicionalmente había venido asumiendo el Tercer Sector y las organizaciones se muestran preocupadas por la consolidación de un escenario de mercado cada vez más competitivo, en el que rijan criterios, principios y valores alejados de los del Tercer Sector.

Aunque el sector puede estar, en general, bien posicionado para competir por la prestación de servicios de responsabilidad pública, le hará falta poder demostrar su valor diferencial con indicadores objetivos.

Esto implica para las organizaciones del Tercer Sector, y para el resto de agentes, estar en disposición de rendir cuentas con parámetros demostrables y en última instancia, adoptar la cultura de la calidad y de la evaluación y mejora continua.

Por lo demás, la prestación de servicios puede constituir una oportunidad de crecimiento y, lo que es más importante, una oportunidad para que las organizaciones del Tercer Sector cumplan

su misión, si son capaces de articular adecuadamente esta función con otras que realizan e introducir los ajustes en la gestión que se derivan de la responsabilidad de las administraciones públicas en la provisión de estos servicios.

En este sentido, parece necesario que las organizaciones introduzcan criterios de calidad o transparencia en la gestión y que sean capaces también de introducir mejoras a requerimientos de terceros y ejercer también una cierta autocrítica respecto a los servicios de responsabilidad pública que puedan gestionar, aunque tengan una larga trayectoria en su prestación o, quizás, precisamente por ello.

Orientación estratégica y planificación en las organizaciones

Las organizaciones del Tercer Sector conceden importancia a la reflexión, la evaluación y la programación, y consideran importante también su formalización mediante procedimientos y productos (planes, evaluaciones, informes).

Así, algunos aspectos que han caracterizado históricamente la cultura de las organizaciones y que forman parte de su tradición son la observación frecuente y pausada de la realidad, la reflexión para orientar la acción y la evaluación del camino recorrido para determinar en qué medida la organización ha sido fiel a su misión y los pasos dados le han permitido avanzar en la dirección adecuada, al servicio de las personas para las que trabaja.

Sin embargo, la sensación de muchas organizaciones es que las urgencias del día a día y la centralidad de la intervención directa han provocado que, hoy, prime la mirada cortoplacista frente a la capacidad de orientarse a medio-largo plazo en coherencia con la misión, el análisis del entorno y sus propias capacidades (capacidad de orientación estratégica).

En ese sentido, se constata una cierta pérdida de elementos que caracterizaban su quehacer como la observación pausada y frecuente de la realidad o la reflexión en equipo para diferenciar lo importante de lo necesario y lo urgente.

Las organizaciones encuentran dificultades para sistematizar y planificar el trabajo corriente y aún más para impulsar otras acciones relacionadas con la gestión de personas, la implantación de sistemas de calidad o la comunicación externa, por ejemplo.

Esta situación es especialmente acusada en el caso de entidades de estructura reducida cuya realidad está condicionada por la búsqueda de recursos económicos para aspectos tan básicos como disponer de un local, garantizar un mínimo funcionamiento (comunicación con las y los socios, cumplimiento de las obligaciones legales, solicitud y justificación de ayudas...) o prestar algunos servicios y realizar otras actividades básicas que confieren sentido a la organización.

Sin embargo, también en estos casos, es importante que la entidad defina su visión y su estrategia a medio-largo plazo, estableciendo los objetivos que persigue como organización y qué recorrido quiere realizar en coherencia con su misión, aprovechando las oportunidades que le brinda el entorno pero evitando actuar de manera reactiva. Como haría, por ejemplo, si se pre-

sentara a todas las convocatorias de ayudas que detecte, sin tiempo incluso para preparar las propuestas adecuadamente.

Es necesario que las organizaciones, grandes y pequeñas, sean proactivas y se anticipen a los cambios en la realidad. La falta de orientación estratégica implica el riesgo de que la organización se desvíe de rumbo, por no tener clarificado hacia dónde quiere caminar, y comprometa también su adaptación a los cambios que, necesariamente, se estarán produciendo tanto en el contexto social como en la propia organización.

Para mejorar este aspecto clave de la gestión de las organizaciones, parece necesario promover que éstas se doten de espacios e instrumentos que les permitan realizar una lectura de la realidad e incluso anticiparse a los cambios en el contexto, realizando procesos de reflexión estratégica compartidos incluso con otras organizaciones.

Al mismo tiempo, es necesario aterrizar, pasar de la planificación y la evaluación a la implantación y garantizar la conexión entre los procesos de reflexión estratégica, la planificación o la evaluación y la gestión del día a día, a través de instrumentos como los planes de gestión, cuadros de mando, etc.

En cualquier caso, es importante tomar conciencia de que lo relevante es integrar esta capacidad de manera permanente en las organizaciones, al margen del instrumento o instrumentos concretos de los que puedan dotarse en cada momento: espacios de participación y creatividad en las organizaciones, observatorios compartidos, planes estratégicos, planes de gestión, etc.

Órganos de gobierno y equipos de gestión

El porcentaje de organizaciones que cuentan con personas liberadas para la realización de tareas de gestión es reducido.

La orientación a la acción de las entidades ha implicado tradicionalmente una cierta infravaloración de los puestos de gestión en relación a los puestos de intervención directa, de modo que su remuneración es inferior a la de otros sectores pero quizás también insuficiente en relación al nivel de responsabilidad que asumen. No obstante, estos aspectos guardan también relación con las condiciones laborales habituales en el sector y con las dificultades de las organizaciones para financiar sus costes de estructura.

En este sentido, parece contradictorio requerir al sector que desarrolle sus capacidades de gestión y garantice el ajuste a requisitos externos de calidad, transparencia, evaluación... cuando, por otro lado, no se dan las condiciones para que un número importante de organizaciones desarrollen una mínima estructura de gestión.

Parece oportuno, por tanto, posibilitar el desarrollo de una cierta estructura de gestión en las organizaciones y, al mismo tiempo, establecer criterios e índices que permitan dimensionar adecuadamente la estructura de las organizaciones y mantener los gastos de administración

y gestión dentro de parámetros razonables (tanto en el caso de las organizaciones del Tercer Sector como en el de las empresas y en el de las propias administraciones públicas).

Algunas alternativas para desarrollar las estructuras de gestión serían que organizaciones con características similares y cierta proximidad en cuanto a su situación, características, estilo o ubicación, compartan personas que realicen tareas de gerencia o que las organizaciones de segundo nivel presten este tipo de servicios a las entidades miembro.

Por otro lado, parece necesario ofrecer asesoría, apoyo técnico, formación o ayudas económicas para que las organizaciones desarrollen su equipo de gestión y lo capaciten, así como apoyar a las organizaciones pequeñas y medianas en la organización y mejora de aspectos básicos de su gestión relacionados con la gestión de personas, la presentación y justificación de proyectos, la administración y gestión económico-financiera u otros.

Otras acciones que parece necesario impulsar para reforzar las capacidades de los órganos de gobierno y de los equipos de gestión de las organizaciones tienen que ver con la capacitación de líderes y personas con responsabilidades de dirección y gestión.

Este objetivo puede tratar de cubrirse mediante:

- programas de formación dirigidos tanto a personas que ya forman parte de los órganos de gobierno y de los equipos de gestión de las entidades como a aquellas que las propias organizaciones desean capacitar para su incorporación futura;
- la elaboración y difusión de materiales de apoyo para el desempeño de su labor por parte de los miembros de los órganos de gobierno de las diferentes figuras jurídicas (junta directiva, junta de patronato, consejo rector) y la formalización de procedimientos y documentos de trabajo (convocatorias, actas...).

Respecto a los órganos de gobierno de las entidades parece necesario promover el ejercicio de un liderazgo participativo en las organizaciones y favorecer la incorporación a sus órganos de gobierno de distintos perfiles: personas ajenas a la actividad diaria de la entidad pero afines a su misión, personas voluntarias, personas profesionales, etc.

Asimismo es necesario realizar una reflexión sobre las causas de las dificultades de rotación (relevo) en los órganos de gobierno que se detectan particularmente en las organizaciones pequeñas de personas afectadas. Y promover el ajuste de los órganos de gobierno (de su composición, funcionamiento, instrumentos de comunicación...) a las necesidades de las entidades y a las posibilidades reales de las personas que los integran.

Finalmente, un aspecto clave es posibilitar la redefinición del papel de los órganos de gobierno, ajustándolo a la evolución de las organizaciones y al grado de profesionalización de su gestión.

En este sentido puede ser necesario acompañar, en algunos casos, a las entidades que profesionalizan su gestión en la clarificación de las funciones propias del equipo de gestión y de los órganos de dirección, evitando posibles solapamientos y conflictos.

Impulso de la comunicación, interna y con el entorno

El uso de las TIC puede contribuir a la mejora de la gestión de las organizaciones, a impulsar su comunicación interna y a reforzar su conexión con el entorno.

Sin embargo, existe un acceso desigual a las TIC que puede contribuir a acrecentar las diferencias entre unas organizaciones y otras. A modo de ejemplo, cabe señalar que una parte importante de organizaciones pequeñas no utiliza el email y que, en general, la utilización de la web institucional como recurso de comunicación es muy reducida.

Además de considerar las limitaciones económicas con las que se encuentran las organizaciones para el acceso a las TIC – gastos derivados de la adquisición de un ordenador, conexión a Internet, creación de una web institucional, etc -, sería interesante ahondar en otras barreras que pueden estar frenando su uso tales como un conocimiento insuficiente de las posibilidades y ventajas derivadas del mismo o un déficit formativo.

En este sentido, cabría desarrollar aplicaciones específicas y programas de capacitación dirigidos a distintos tipos de organizaciones así como, por ejemplo, programas formativos de carácter intergeneracional, promoviendo que personas jóvenes puedan formar a personas mayores que colaboran con las organizaciones como voluntarias, directivas, colaboradoras...

Por otro lado, se detecta una escasa consideración estratégica de la comunicación externa, en general. Aunque el tipo de iniciativas llevadas a cabo guarda una estrecha relación con la disponibilidad de recursos de cada organización y el abanico es amplio -folletos informativos, cuñas de radio, conferencias...-, es común que se realicen acciones puntuales de comunicación, en lugar de desplegar un plan o una estrategia de comunicación, interna y externa, alineada con los objetivos de la entidad.

Las actividades que se realizan se orientan, sobre todo, a dar a conocer la entidad y sensibilizar a la población y, en mucha menor medida, a la captación de recursos económicos que constituye, sin embargo, una de las principales preocupaciones de las entidades.

Las organizaciones consideran complicado alcanzar los objetivos que suelen plantearse mediante las iniciativas de comunicación que llevan a cabo y buena parte de ellas cree que muchas de las iniciativas que han puesto en marcha no han funcionado. Por otro lado, algunas entidades perciben las iniciativas de comunicación y cualquier actividad desvinculada de la intervención directa como secundaria o, en todo caso, como una inversión excesiva.

Sin embargo, la comunicación externa guarda relación con funciones fundamentales de las organizaciones - promoción de la participación y la solidaridad, sensibilización, promoción de derechos...- y puede permitirles implicar a nuevas personas en su proyecto y captar los recursos necesarios para su actividad.

En este sentido, parecería oportuno integrar las acciones de comunicación de las entidades con las funciones de sensibilización, promoción de derechos y captación de personas y recursos, así

como destinar recursos económicos y humanos al despliegue de su estrategia de comunicación. Por otro lado, además de la pérdida de posibles beneficios para las organizaciones que aún no han incorporado la comunicación a sus estrategias, una escasa atención a los procesos de comunicación en una sociedad relacional puede debilitar al Tercer Sector en su conjunto.

Hoy por hoy, las organizaciones del Tercer Sector reciben del entorno más información de la que emiten. Sin embargo, emitir información con transparencia es útil, entre otras cuestiones, para justificar los recursos utilizados, públicos y privados, consolidar las relaciones con financiadores actuales, impulsar nuevos acuerdos y mantener la confianza de la sociedad, los y las donantes, los y las socias, etc.

Buena parte de las organizaciones elaboran memorias de actividad, pero no es tan frecuente que las entidades den a conocer sus cuentas y resultados o que realicen auditorías. En este sentido, cabría:

- impulsar la realización de auditorías en las organizaciones;
- requerir y facilitar la evaluación, control y seguimiento in situ de las actividades y servicios gestionados por la iniciativa privada, social y lucrativa, particularmente por lo que respecta a la gestión de servicios de responsabilidad pública;
- promover la implantación de herramientas y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones - que vayan más allá de la mera realización de memorias - como un mecanismo para generar confianza en la sociedad, comunicar su misión y motivar posibles colaboraciones.

Las memorias suelen realizarse para justificar la actividad de la organización ante terceros (financiadores externos que lo reclaman) y, a pesar de que se invierte bastante tiempo en su elaboración, no se aprovechan para realizar un verdadero ejercicio de reflexión interna y por consiguiente, no cumplen con la función de servir de vehículo para la evaluación y la mejora.

En este sentido, algunas organizaciones no parecen visualizar la importancia de los espacios de reflexión interna y del contraste con sus distintos grupos de interés para evaluar aspectos como el cumplimiento de la misión de la organización, su eficacia en el cumplimiento de los objetivos o la asignación eficiente de recursos.

En relación con la comunicación externa, parece necesario impulsar algunas estrategias e incluso soportes de comunicación desde la colaboración entre organizaciones, o desde las redes y organizaciones de segundo o tercer nivel.

En relación con la comunicación interna, sería preciso desarrollar los sistemas e instrumentos de comunicación y concretamente impulsar la información a las y los socios, donantes, personas usuarias y sus familias a través de las TIC y mediante formatos innovadores que posibiliten el establecimiento de un cierto diálogo e interacción con la organización.

En este sentido, parece oportuno impulsar mecanismos e instrumentos que posibiliten la comunicación (intercambio de información) bidireccional con los diferentes grupos de interés de la

organización (personas socias, donantes, financiadores, personas usuarias y sus familias, voluntariado...) en torno a cuestiones como la misión de la organización, su actividad, las nuevas necesidades a las que dar respuesta o la identificación de oportunidades en el entorno.

En las organizaciones muy pequeñas la comunicación interna resulta sencilla y fluida. Sin embargo, la progresiva complejización de las estructuras de las organizaciones y los cambios en la participación de personas socias y voluntarias requieren realizar mayores esfuerzos para integrar a las personas en la vida interna de la organización y socializar los valores.

La incorporación de personas con diversas motivaciones, que a menudo no tienen un profundo conocimiento sobre la entidad y cuya rotación es alta requiere prestar especial atención a la transmisión de la cultura organizativa.

DAFO / ESTRATEGIAS DE GESTIÓN

Fortalezas

- Se va produciendo una cierta formalización, progresiva, de las prácticas de gestión de las organizaciones del Tercer Sector a partir de la sistematización de su experiencia y de la incorporación de modelos y herramientas de gestión de otros sectores (empresas, administraciones públicas).
- Las organizaciones no lucrativas conceden importancia a la reflexión, la programación y la evaluación y consideran importante su formalización.

Debilidades

- Existe una falta de formalización de la propia cultura organizativa del sector y un déficit de sistematización de la experiencia de gestión de las organizaciones así como una falta de modelos, sistemas y herramientas de gestión adaptados a la realidad de las organizaciones del Tercer Sector.
- Existe un déficit de planificación y una excesiva orientación al día a día (mirada cortoplacista) y a la intervención directa.
- Las organizaciones – particularmente aquellas que cuentan con una estructura reducida – encuentran dificultades para sistematizar y planificar el trabajo corriente y para impulsar otras acciones relacionadas con la gestión de personas, la implantación de sistemas de calidad o la comunicación externa.
- Existe una cierta infravaloración de los puestos de gestión en relación a los puestos de intervención directa y el porcentaje de organizaciones que cuentan con personas liberadas para la realización de tareas de gestión es reducido.
- Existen ciertos prejuicios en relación con el ámbito empresarial y los modelos de gestión relacionados con él.
- Las organizaciones pequeñas se encuentran con dificultades para garantizar la gestión mínima necesaria para el funcionamiento básico de la entidad (administración y gestión económico-financiera, gestión de proyectos y gestión de personas).
- Los órganos de gobierno precisan ajustarse a los cambios en el contexto social y de las organizaciones, redefiniendo su papel en la organización e incorporando nuevas personas y métodos de funcionamiento. Las organizaciones necesitan apoyos para consolidar equipos de gestión coherentes con su actividad, tamaño, etc.

- Existe un acceso desigual en las organizaciones a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).
- Hay una escasa consideración estratégica de la comunicación externa. Se realizan acciones puntuales de comunicación, en lugar de desplegar un plan o una estrategia de comunicación, interna y externa, alineada con los objetivos de la entidad.
- Las organizaciones emiten poca información sobre sí mismas y la escasa atención que prestan a los procesos de comunicación en una sociedad relacional puede debilitar a las organizaciones y al Tercer Sector en su conjunto.
- No existe una cultura de rendición de cuentas a todos los grupos de interés.
- Las organizaciones no siempre visualizan la importancia de los espacios de reflexión y contraste con los distintos grupos de interés para evaluar aspectos como el cumplimiento de la misión de la organización, su eficacia en el cumplimiento de los objetivos o la asignación eficiente de recursos.

Oportunidades

- Se están incrementando las demandas del entorno para que las organizaciones, especialmente las más grandes que habitualmente prestan servicios de responsabilidad pública, avancen en la implantación de sistemas de gestión.
- Existen modelos de gestión ajenos al sector que pueden ser adaptados y permiten la comparación con otros agentes.
- La prestación de servicios constituye una oportunidad de crecimiento para las organizaciones y para el cumplimiento de su misión, siempre que sean capaces de integrar esta función dentro de su cultura y articularla adecuadamente con otras funciones sociales que realizan y con su vida interna.
- Las TIC constituyen una oportunidad también para desarrollar los sistemas e instrumentos de comunicación externa e interna.
- Se van creando redes o entidades de segundo nivel que pueden posibilitar no sólo el intercambio de buenas prácticas o sistemas y herramientas de gestión, sino también disponer de recursos compartidos como, por ejemplo, profesionales de apoyo a la gestión que realicen cogerencias, coaching...

Amenazas

- La falta de correlación entre los requerimientos de mejora en la gestión y los apoyos dirigidos a las organizaciones no lucrativas o abiertos a las mismas.

- Los cambios en la participación (de personas socias y voluntarias...), combinados con la complejización de las estructuras de las organizaciones, dificultan la comunicación y socialización de su cultura y valores.

PRINCIPALES ORIENTACIONES / ESTRATEGIAS DE GESTIÓN

1. Avanzar en el proceso de formalización de modelos, sistemas y herramientas de gestión adaptados a la cultura (valores) y a las características de las organizaciones del Tercer Sector mediante la sistematización de su experiencia y la adaptación de referencias de otros sectores (empresa, administraciones públicas).
2. Favorecer el acceso de las organizaciones no lucrativas a programas de apoyo a PYMES o habilitar programas de apoyo específicos que les permitan acceder a infraestructuras para la puesta en marcha de iniciativas, avanzar en la implantación de sistemas de gestión, etc.
3. Concretamente, por lo que respecta a la implantación de sistemas de gestión de la calidad, parece necesario:
 - a) realizar un esfuerzo desde las organizaciones para adoptar sistemas que permitan la comparación con otros agentes, particularmente por lo que respecta a las empresas y la prestación de servicios de responsabilidad pública.
 - b) colaborar con Euskalit, el ICONG y otras iniciativas e instituciones, en el desarrollo de sistemas, herramientas e indicadores adaptados a las características del Tercer Sector.
 - c) disponer de ayudas y apoyo técnico para incorporar modelos, sistemas y herramientas de gestión de la calidad, utilizando los sistemas de apoyo existentes – con los que el propio sector debería comprometerse – y adaptándolos al sector en lo necesario.
4. Identificar rasgos comunes al conjunto del sector respecto a la cultura de las entidades e incorporar referencias útiles –valores, buenas prácticas – de otros agentes.
5. Desarrollar un marco conceptual, procedimientos y herramientas que permitan evaluar el grado de cumplimiento de la misión e impulsar la dirección por valores y la responsabilidad social de las organizaciones.
6. Promover espacios e instrumentos en las organizaciones que les permitan realizar una lectura de la realidad y anticiparse a los cambios en el contexto, realizando procesos de reflexión estratégica compartidos incluso con otras organizaciones.
7. Posibilitar, mediante diversos mecanismos (gerencias compartidas, apoyo desde las organizaciones de segundo nivel...), que las organizaciones se doten de una cierta estructura de gestión y, al mismo tiempo, establecer criterios e índices que permitan dimensionar adecuadamente la estructura de las organizaciones y mantener los gastos de administración y gestión dentro de parámetros razonables.

8. Ofrecer asesoría, apoyo técnico, formación, ayudas económicas... para que las organizaciones desarrollen su equipo de gestión y lo capaciten.
9. Apoyar a las organizaciones pequeñas y medianas en la organización y mejora de aspectos básicos de su gestión relacionados con la gestión de personas, la presentación y justificación de proyectos, la administración y gestión económico-financiera u otros.
10. Impulsar la capacitación de líderes y personas con responsabilidades de dirección y gestión, mediante programas de formación, coaching... o mediante la elaboración y difusión de materiales de apoyo.
11. Promover acciones orientadas a la puesta al día y fortalecimiento de los órganos de gobierno de las entidades: ejercicio de un liderazgo participativo, rotación e incorporación de personas con distintos perfiles, ajuste del funcionamiento a las posibilidades reales de las personas que los integran y a la evolución de las organizaciones y el grado de profesionalización de su gestión.
12. Poner en marcha medidas (apoyo económico, formación...) que faciliten el acceso de las organizaciones a las TIC.
13. Tomar en consideración el valor estratégico de la comunicación y desplegar estrategias de comunicación, desde las organizaciones de primer, segundo y tercer nivel, orientadas a sensibilizar, promover derechos, captar personas y recursos, rendir cuentas, transmitir la cultura organizativa, evaluar el grado de cumplimiento de la misión..., interactuando con los diversos grupos de interés y generando confianza y oportunidades derivadas del intercambio y la relación con el entorno.
14. Impulsar algunas estrategias y soportes de comunicación desde la colaboración entre organizaciones, o desde las redes y organizaciones de segundo o tercer nivel.

12.6. RELACIONES DE LAS ORGANIZACIONES Y ESTRUCTURACIÓN DEL SECTOR

ESCENARIO / ESTRUCTURACION DEL SECTOR

(articulación interna y colaboración entre organizaciones)

La heterogeneidad del sector influye sin duda en que el conocimiento mutuo entre organizaciones de todos los niveles sea inferior al deseado. La diversidad de situaciones, necesidades, recursos, realidades, intereses... de las organizaciones ha frenado también, a menudo, la colaboración.

La mayoría de las entidades tienen un tamaño reducido, gestionan recursos escasos y, quizás como consecuencia de la precariedad en que se desenvuelven muchas de ellas, están centradas en garantizar aspectos básicos y desconocen en gran medida lo que otras entidades de su entorno están haciendo.

Todas las organizaciones están de acuerdo en la necesidad de articularse, cooperar y llegar a tener una voz única como sector o en determinados ámbitos, pero les resulta complicado salir del día a día y gestionar la diversidad del sector, cuando se trata de llegar a establecer una posición compartida que defender. Y les resulta mucho más difícil aún articularse en lo operativo para promover proyectos e iniciativas conjuntas, compartir recursos, etc.

Esto sucede en mayor medida si cabe en el caso de las organizaciones pequeñas y medianas, que son quizás quienes más pudieran necesitar cooperar, compartiendo recursos, locales, profesionales.... Su tamaño y la escasez de sus recursos comprometen su capacidad de articularse y, al mismo tiempo, la falta de articulación es uno de los elementos que puede comprometer su sostenibilidad a medio y largo plazo.

De todos modos, aunque no son muchas las organizaciones que establecen vínculos con otras para conseguir objetivos comunes, la cultura de la cooperación y coordinación ha comenzado a calar en algunas de las organizaciones del sector.

Así, existen proyectos en red que propician la transmisión de saber hacer, la coordinación y la optimización de recursos. Y se han desarrollado en los últimos años las redes informales y organizaciones de segundo o tercer nivel: organizaciones y redes que agrupan a otras para promover actuaciones globales y perseguir objetivos compartidos. Además, las posibilidades para el desarrollo de este tipo de organizaciones y redes se han multiplicado gracias a las TIC.

No obstante, las entidades que participan en las redes organizaciones de segundo nivel suelen ser también las más grandes y, con cierta frecuencia, se repiten. Es decir, son las mismas entidades las que participan en más de una red u organización de segundo nivel.

Además, la relación entre redes u organizaciones de segundo nivel es escasa, incluso dentro de un mismo ámbito como el de los servicios sociales entre organizaciones o redes del ámbito de la exclusión, la atención a personas mayores, a personas con discapacidad...

Aunque existen experiencias puntuales de coordinación, las relaciones actuales pueden calificarse como incipientes y suelen estar condicionadas por obstáculos como la heterogeneidad de las organizaciones, las diferentes necesidades y retos de cada ámbito, el escaso conocimiento mutuo o la falta de un liderazgo compartido.

En definitiva, se está avanzando tanto por lo que respecta a la colaboración entre organizaciones de primer como de segundo nivel, pero con velocidades diferentes.

En este sentido, parece necesario: a) impulsar la colaboración, a nivel operativo, entre organizaciones de primer nivel y, particularmente, entre las pequeñas y medianas; b) fortalecer las redes y organizaciones de segundo y tercer nivel, ampliando su base mediante la incorporación de organizaciones de distinto tipo (grandes, pequeñas y medianas); c) e impulsar su interrelación (articulación) tanto en Bizkaia como en la CAPV, el Estado y Europa.

Fragmentación y descoordinación

Son varios los factores que han provocado cierta fragmentación en el sector: el desconocimiento mutuo de las organizaciones; la importancia que se concede al problema, necesidad o causa concreta sobre la que se pretende incidir; o las dificultades derivadas de la convivencia en las entidades y los personalismos que, a veces, se han resuelto con escisiones.

Estos factores, entre otros, han provocado cierta fragmentación y la existencia de entidades que incluso coincidiendo en los fines, se desconocen, no colaboran o incluso, en algunos casos, mantienen posiciones encontradas.

El problema no es la existencia de entidades más o menos pequeñas sino la falta de coordinación y colaboración entre entidades que incluso persiguen fines similares y la consecuente pérdida de energía y sinergias (oportunidades derivadas de la colaboración) para las entidades, la sociedad y, en último término, las personas a las que sirven las entidades.

Sin que las soluciones pasen necesariamente por promover procesos de concentración - que también podrían derivar en la creación de macro organizaciones y monopolios-, parece imprescindible evitar descoordinaciones y solapamientos, profundizando en el conocimiento mutuo y la colaboración entre entidades.

No hacer frente a la dispersión, la descoordinación, la falta de colaboración y las duplicidades, implica una pérdida de eficacia y fuerza para el sector y puede condicionar la percepción social del mismo.

La colaboración parece tener sentido, no sólo pero especialmente entre organizaciones de un mismo ámbito, que trabajan sobre las mismas necesidades y objetivos, con el mismo colectivo y/o en el mismo territorio, con actividades similares... Y particularmente si se trata además de organizaciones pequeñas y con recursos limitados.

En este sentido, se debiera analizar porqué existen distintas redes u organizaciones de segundo nivel para un mismo ámbito y procurar evitar que así sea. Quizás sea legítimo que cada quien

desarrolle sus propias iniciativas o plataformas pero eso, al menos en el caso de las redes u organizaciones de segundo nivel, refuerza la atomización del sector.

Por otro lado, también resulta vital avanzar en el conocimiento mutuo y la colaboración entre organizaciones de distintos ámbitos sobre la base de objetivos comunes.

Por ejemplo, entre organizaciones de acción social y cooperación al desarrollo, avanzando hacia la definición de un modelo de desarrollo sostenible a escala global y de prácticas concretas, individuales y colectivas vinculadas al mismo.

O entre organizaciones, de distintos ámbitos, en espacios de intersección entre los mismos como el socio-sanitario, el sociocultural, el socio-deportivo....

O entre asociaciones de mujeres, jóvenes, mayores, inmigrantes, personas con discapacidad, teniendo en cuenta la relación que guardan la exclusión y la vulnerabilidad social con factores como la edad, el sexo, el origen y el nivel de autonomía de las personas.

De hecho, la realidad de las organizaciones se va haciendo cada vez más plural por lo que respecta a sus personas destinatarias: mujeres, mayores, jóvenes, inmigrantes... Y esto va a llevar a organizaciones con objetivos aparentemente distintos a establecer conexiones.

Por otra parte, los contenidos de la colaboración pueden ser muy amplios:

- compartir personas y recursos (personal de gestión, infraestructuras, recursos materiales...);
- abaratar costes realizando compras conjuntamente;
- prestar servicios en colaboración y desarrollar conjuntamente actividades de investigación, sensibilización, promoción de derechos, innovación, comunicación...;
- intercambiar saber hacer relacionado con la intervención e impulsar proyectos compartidos relacionados con la gestión (adaptación de sistemas y herramientas de gestión al Tercer Sector, proyectos en red para sistematizar y compartir la experiencia de gestión...).

Las redes y organizaciones de segundo y tercer nivel pueden desempeñar un papel clave para impulsar la cooperación entre organizaciones de primer nivel y también las TIC pueden favorecer el intercambio de información y el trabajo en colaboración.

En algunos casos, se podrían generar también alianzas estratégicas o figuras jurídicas compartidas como instrumentos para competir en condiciones de igualdad con las empresas.

Por otra parte, parece oportuno identificar y analizar buenas prácticas de colaboración, generando bancos de prácticas exitosas a nivel operativo, concreto, entre organizaciones de un mismo ámbito o de distintos ámbitos.

Y que las organizaciones aprendan a:

- situarse en un contexto social cada vez más plural y rico, en el que resulta posible esta-

blecer relaciones complejas, incluso de colaboración y competencia al mismo tiempo, con otras organizaciones no lucrativas;

- avanzar también en la colaboración con otros agentes (administraciones públicas, empresas...) y para distintas actividades, jugando diversos roles como organización y vinculándose a redes de distinta naturaleza.

Redes y organizaciones de segundo y tercer nivel

El primer aspecto a señalar respecto a la estructuración del Tercer Sector es la falta de una visión de conjunto sobre el modo en que está estructurado.

En este sentido, para poder realizar un análisis posterior, convendría disponer en primer lugar de una descripción en profundidad de su estructuración: papel de las redes y organizaciones de segundo y tercer nivel, procesos de concentración y colaboración entre entidades, organizaciones de un mismo ámbito relacionadas entre sí, relaciones entre organizaciones de distintos ámbitos, oportunidades de colaboración y solapamientos, etc.

Un aspecto fundamental es posibilitar una estructuración adecuada del Tercer Sector y la colaboración o convergencia de redes u organizaciones de segundo nivel, evitando el riesgo de que se generen estructuras que luego hay que alimentar pero que se encuentran desconectadas de las organizaciones de primer nivel o que no colaboran con otras redes u organizaciones de segundo nivel porque no quieren perder su impronta, etc.

Otro aspecto básico en el que parece necesario avanzar es en el incremento de la rapidez de respuesta de las redes y organizaciones de segundo y tercer nivel en el ejercicio de determinadas funciones como la sensibilización y denuncia, la promoción de derechos y la interlocución con otros agentes sociales.

Es necesario superar tanto la lentitud en las respuestas como la falta de articulación de las mismas que, en ocasiones, caracteriza al sector. Convendría, a tal efecto, elaborar principios y criterios así como mecanismos e instrumentos que posibiliten que las redes y organizaciones de segundo y tercer nivel articulen respuestas ágiles relacionadas con estas funciones para lo cual es necesario también, seguramente, mejorar la articulación de las organizaciones de primer nivel con las organizaciones y redes en las que participan.

Por otro lado, y también a un nivel básico, es necesario promover una reflexión sobre el rol de las redes y organizaciones de segundo y tercer nivel así como realizar un planteamiento sobre su misión y la contribución que pueden realizar al propio sector.

De hecho, aunque las organizaciones de primer nivel valoran la importancia de las redes y organizaciones de segundo nivel, muchas siguen sin percibir las como imprescindibles y existe cierta reticencia hacia ellas por cuanto no se visualizan todos los aspectos en los que pudieran resultar útiles y se relacionan, en ocasiones, con excesiva burocracia, incremento del gasto para las entidades de primer nivel, etc.

Se debe tener en cuenta que algunas entidades pertenecen a varias redes u organizaciones de segundo nivel. Y esto, que puede resultar enriquecedor, puede también obedecer a una mala articulación del sector que, nuevamente, puede resolverse mediante la convergencia o colaboración para evitar la dispersión de esfuerzos y una excesiva exigencia a las entidades de primer nivel si quieren participar activamente en varias iniciativas.

Por otro lado, parece necesario reforzar la interacción de las redes y organizaciones de segundo o tercer nivel con las organizaciones que las integran, comenzando por conocer cómo éstas perciben a las redes y evaluar su satisfacción así como analizar cuál es su grado de participación en las mismas y qué demandan de ellas.

Además, cabría avanzar en la definición de marcos de regulación de las relaciones entre las redes u organizaciones de segundo o tercer nivel y las entidades que las conforman, mediante la elaboración de reglamentos de régimen interno o mejorando los procedimientos de coordinación.

También las organizaciones de primer nivel deben realizar, en algunos casos, un esfuerzo por mejorar su articulación con las de segundo nivel y participar más activamente en ellas, reforzando la consciencia de la necesidad de cooperar que tiene cada organización y el sector en su conjunto.

El trabajo de las organizaciones de segundo nivel tiene sentido a partir de la realidad de las de primer nivel, con la que deben conectar. Por otro lado, las motivaciones de las organizaciones de primer nivel para participar no deben centrarse sólo en sus propios intereses a corto plazo. Es necesario también que apuesten y participen activamente buscando resultados a medio o largo plazo y de interés para el conjunto de organizaciones representadas.

Para participar activamente parece conveniente que las entidades, independientemente de su tamaño, integren en su trabajo ordinario el trabajo en red y reserven algunos espacios y tiempos para ello.

En definitiva, se trata de promover un clima de participación, transparencia y confianza. Que las entidades entiendan y compartan la misión de las redes u organizaciones en las que participan y que éstas garanticen la necesaria democracia interna y su representatividad y legitimidad, articulándose adecuadamente con sus miembros y posibilitando su participación activa.

Por otro lado, es preciso fortalecer las redes y organizaciones de segundo o tercer nivel existentes, considerando además que su situación varía según los ámbitos de actuación.

En algunos ámbitos, como el de cooperación internacional al desarrollo, se ha alcanzado una mayor madurez en el trabajo en red que hoy constituye una práctica esencial para la actividad de las organizaciones. En otros ámbitos, la falta de relevo generacional o la juventud y escasa estructura de las organizaciones, constituyen obstáculos para garantizar siquiera la participación de las entidades en redes u organizaciones de segundo o tercer nivel.

Convendría impulsar, por tanto, redes u organizaciones de segundo nivel en aquellos ámbitos en los que se han desarrollado menos: cívico, salud, medio ambiente, empleo y cultura.

Finalmente, al igual que en el caso de las organizaciones de primer nivel, es preciso:

- impulsar y avanzar, progresivamente, en el conocimiento mutuo de las redes y organizaciones creando un foro permanente de coordinación o celebrando jornadas de trabajo para identificar objetivos comunes y oportunidades de colaboración;
- posibilitar la realización de acciones conjuntas y la configuración de marcos (espacios, instrumentos...) que posibiliten la colaboración estable entre organizaciones de segundo o tercer nivel para optimizar esfuerzos.

Así, para avanzar en la estructuración del sector parece necesario incrementar la cantidad y la calidad de las interacciones entre organizaciones y redes, posibilitando también el encuentro y la colaboración entre entidades y redes de diferentes ámbitos (acción social, cooperación al desarrollo, cultura...) o entre las que trabajan dentro de un mismo ámbito (acción social, por ejemplo) o para un mismo colectivo (organizaciones que trabajan para la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad, por ejemplo).

También es necesario posibilitar que las redes y organizaciones se estructuren en el territorio - tanto en el marco local, como en el de cada territorio histórico y en el de la comunidad autónoma - de manera que puedan desplegar de manera adecuada algunas de las tareas fundamentales que les son propias como la interlocución con otros agentes sociales.

Asimismo, cabría articular relaciones con organizaciones y redes representativas del Tercer Sector en otras comunidades autónomas y establecer estrategias conjuntas a nivel estatal y europeo, promoviendo una línea de comunicación y colaboración permanente sobre temas compartidos de carácter estratégico de carácter general o por ámbitos de actuación.

Respecto a los contenidos de la colaboración entre redes y organizaciones de segundo y tercer nivel, un ámbito claro de colaboración sería el de la sensibilización de la opinión pública y otro el de la promoción del Tercer Sector de la que deben ser agentes y protagonistas principales las propias organizaciones y redes del sector.

Se podría comenzar a avanzar en el trabajo compartido a partir de proyectos piloto no demasiado ambiciosos. Podría servir de ayuda también contar con algún objetivo común que pueda aglutinar y contribuir así a estructurar a todo el sector como la búsqueda de su sostenibilidad o el reconocimiento de su contribución social.

A medio-largo plazo, sin embargo, convendría avanzar también en otros aspectos de mayor calado como:

- la creación y convergencia progresiva de diferentes “patronales” y convenios de un mismo ámbito de actuación;
- la elaboración de un discurso del sector más unificado, de mayor calidad, con mayor respaldo y, por tanto, con mayor incidencia social (“es preferible un documento con 25 logos que 25 documentos”);
- el establecimiento de criterios y estructuras o, simplemente, procedimientos de coordinación que hagan posible que el Tercer Sector hable con una sola voz y participe como un agente más, en pie de igualdad, en procesos de diálogo y concertación social.

DAFO/ ESTRUCTURACION DEL SECTOR ***(articulación interna y colaboración entre organizaciones)***

Fortalezas

- La cultura de cooperación y la coordinación ha comenzado a calar en algunas organizaciones del sector: existen proyectos en red que propician la transmisión del saber hacer y la coordinación y optimización de recursos, y se han desarrollado en los últimos años las redes informales y organizaciones de segundo y tercer nivel.
- Se van creando redes o entidades de segundo y tercer nivel en diferentes ámbitos y en algunos ámbitos como el de la cooperación al desarrollo se ha alcanzado ya cierta madurez en el trabajo en red.
- Existen experiencias puntuales de trabajo coordinado entre redes u organizaciones de segundo y tercer nivel.

Debilidades

- La diversidad de situaciones, necesidades, realidades, intereses...de las organizaciones, los personalismos, el mutuo desconocimiento y la falta de experiencia de colaboración... han provocado cierta fragmentación del sector y solapamientos entre las entidades que trabajan en un mismo ámbito o persiguen un mismo fin. Han frenado también el desarrollo de estrategias conjuntas de actuación y colaboración.
- Existe, en general, un cierto desconocimiento entre las organizaciones del sector, tanto entre las de primer nivel como entre las redes y organizaciones de segundo y tercer nivel.
- Apenas existen experiencias de colaboración entre diferentes ámbitos (cooperación al desarrollo y acción social; asociaciones de mayores y jóvenes, mujeres, inmigrantes...) así como en relación a múltiples contenidos (compartir personas y recursos, realizar compras conjuntamente, prestar servicios en colaboración...) y formas de colaboración (alianzas estratégicas, figuras jurídicas compartidas...).
- Se carece de una visión de conjunto (de un mapa de relaciones) sobre el modo en el que el Tercer Sector está estructurado.
- Lentitud y falta de articulación en las respuestas por parte de las redes y organizaciones de segundo y tercer nivel en el ejercicio de determinadas funciones de sensibilización y denuncia, promoción de derechos, interlocución con otros agentes sociales, etc.
- Existe una percepción negativa hacia entidades de segundo o tercer nivel que, en ocasiones, procede de las propias organizaciones que las integran: escasa operatividad, déficit de comunicación, burocracia, escaso retorno, incremento del gasto para la organización miembro, etc.

- No existen entidades de segundo nivel en todos los ámbitos de actuación. La falta de relevo generacional unida a dificultades de desarrollo organizacional constituyen obstáculos para la participación en entidades de segundo nivel para algunas organizaciones pequeñas y medianas.
- La articulación de las redes y organizaciones de segundo nivel en la CAPV y a nivel estatal e internacional es escasa y es necesario avanzar también en los contenidos de la colaboración (elaboración de un discurso de sector más unificado y de mayor calidad, mejora de las condiciones laborales en los distintos ámbitos, etc.).

Oportunidades

- Las Tecnologías de la Información y Comunicación constituyen un instrumento que posibilita el trabajo en red.
- Se fomenta la colaboración y el trabajo en red y existe una mayor conciencia de su necesidad a nivel social.
- Nuevos instrumentos (alianzas estratégicas o figuras jurídicas) para facilitar la competencia en el mercado en condiciones de igualdad con otros sectores.
- Existencia de otras entidades de segundo y tercer nivel en otras comunidades autónomas, a nivel estatal y europeo con las que poder articular relaciones.

Amenazas

- Emergencia de un contexto social cada vez más plural y rico, en el que las organizaciones pueden jugar roles diversos y establecer relaciones de distinto signo (colaboración y competencia) incluso con una misma organización, lo cual representa una amenaza para aquellas organizaciones que se encuentran con dificultades para adaptarse a este escenario.

PRINCIPALES ORIENTACIONES / ESTRUCTURACION DEL SECTOR **(articulación interna y colaboración entre organizaciones)**

1. Disponer de una descripción en profundidad de la estructuración del Tercer Sector: papel de las redes y organizaciones de segundo y tercer nivel, procesos de concentración y colaboración entre entidades, organizaciones de un mismo ámbito relacionadas entre sí y relaciones entre organizaciones de distintos ámbitos, oportunidades de colaboración y solapamientos, etc.
2. Activar un banco de prácticas exitosas de colaboración, a nivel operativo, entre organizaciones de un mismo ámbito o de distintos ámbitos.

3. Impulsar la colaboración entre organizaciones de un mismo ámbito, que trabajan sobre las mismas necesidades y objetivos, en el mismo territorio, con actividades similares, particularmente si se trata además de organizaciones pequeñas y con recursos limitados.
4. Impulsar la colaboración entre organizaciones de distintos ámbitos sobre la base de objetivos comunes y, entre otras posibles, concretamente:
 - entre organizaciones de acción social y cooperación al desarrollo, avanzando hacia la definición de un modelo de desarrollo sostenible a escala global y de prácticas concretas, individuales y colectivas, vinculadas al mismo;
 - entre organizaciones de mujeres, jóvenes, mayores, inmigrantes, personas con discapacidad, teniendo en cuenta la relación de la exclusión y la vulnerabilidad social con factores como la edad, el sexo, el origen y el nivel de autonomía de las personas;
 - en relación a los espacios de intersección entre sistemas (socio sanitario, socioeducativo, sociodeportivo, sociocultural...).
5. Ampliar y diversificar los contenidos de la colaboración entre las organizaciones a nivel operativo: compartir personas y recursos; realizar compras a escala; prestar servicios y desarrollar actividades de investigación, sensibilización... conjuntamente; intercambiar saber hacer relacionado con la intervención e impulsar proyectos compartidos relacionados con la mejora de la gestión, etc.
6. Realizar una reflexión sobre el rol de las redes y organizaciones de segundo y tercer nivel, sobre su misión y la contribución que pueden realizar al propio sector, promoviéndolas en aquellos ámbitos en los que están menos desarrolladas y fortaleciendo las que ya existen, cuidando especialmente aspectos relacionados con:
 - la colaboración entre las mismas (articulación de redes y organizaciones de segundo y tercer nivel), posibilitando, por ejemplo, su estructuración desde el punto de vista territorial;
 - su vida interna, posibilitando un buen ajuste con las organizaciones de primer nivel que las conforman o integran y avanzando en democracia interna y representatividad;
 - su operatividad, tratando de posibilitar, por ejemplo, respuestas ágiles en relación con funciones de sensibilización y denuncia, promoción de derechos, interlocución con otros agentes sociales u otras;
 - y la ampliación de su base social, impulsando la incorporación de nuevas organizaciones con especial atención a las pequeñas y medianas.
7. Favorecer el intercambio de información y el trabajo en colaboración entre organizaciones de primer, segundo y tercer nivel, aprovechando las oportunidades que brindan las TIC.

8. Respecto a los contenidos de la colaboración, la colaboración entre organizaciones y redes de segundo o tercer nivel podría centrarse inicialmente en aspectos relacionados con la sensibilización de la ciudadanía o la propia promoción del Tercer Sector y establecerse en base a proyectos piloto no demasiado ambiciosos.

A medio – largo plazo, convendría avanzar en aspectos de mayor calado como: a) la elaboración de un discurso del sector más unificado, de mayor calidad, con mayor respaldo y, por tanto, con mayor incidencia social; b) el establecimiento de criterios y estructuras o, simplemente, procedimientos de coordinación que hagan posible que el Tercer Sector hable con una sola voz y participe como un agente más, en pie de igualdad, en procesos de diálogo y pacto o concertación social; c) la creación y convergencia progresiva de diferentes patronales y convenios de un mismo ámbito de actuación.

ESCENARIO / RECONOCIMIENTO DEL TERCER SECTOR COMO AGENTE SOCIAL / RELACIONES E INTERLOCUCIÓN CON OTROS AGENTES

En los últimos años, en paralelo a los procesos de profesionalización y articulación progresiva del sector mediante la configuración de redes y organizaciones de segundo y tercer nivel, las organizaciones han incrementado su visibilidad y su presencia social, así como el despliegue de estrategias de interlocución con otros agentes: participación en consejos, realización de aportaciones en procesos de elaboración de normas, realización de propuestas en materia de promoción de derechos, etc.

Este constituye un hecho muy positivo, en la medida en que existe, sin duda, una relación entre el reconocimiento del tercer sector como agente social y el incremento de la relación e interlocución de las organizaciones y redes del tercer sector con otros agentes.

Sin embargo, una vez más, la realidad del sector es muy diversa en relación al desarrollo de este tipo de estrategias que caracterizan, principalmente, la actuación de las organizaciones más grandes y de las redes u organizaciones de segundo y tercer nivel.

Sea como sea, es necesario que todas las organizaciones avancen en el desarrollo de estrategias de interlocución y colaboración con otros agentes, así como progresar en la estructuración del Tercer Sector de modo que resulte posible impulsar actuaciones en colaboración orientadas a promover su visibilidad y su reconocimiento como agente social.

Parece necesario, igualmente, reforzar la relación con las administraciones públicas y para ello:

- diferenciar planos en la relación (prestación de servicios de responsabilidad pública / promoción de otras actividades de interés general / colaboración en la identificación de nuevas necesidades, diseño de proyectos piloto, evaluación de la acción de cada agente...) y clarificar el rol a desempeñar en cada plano;
- dotar a la relación de estabilidad y estructuración más allá de qué personas estén en cada momento desempeñando una determinada responsabilidad política o en las organizaciones del tercer sector;
- impulsar la relación con aquellos departamentos o niveles de las administraciones públicas con los que no existe relación o está menos desarrollada;

Articulación del sector e interlocución con otros agentes

Las redes y organizaciones de segundo y tercer nivel dicen cumplir sus objetivos de representación, coordinación y fortalecimiento de las entidades miembro, con mayor facilidad que los orientados a la consecución de cambios sociales, en las políticas, la legislación, etc.

Avanzar en la articulación del sector –cuestión que acabamos de abordar- constituye, probablemente, una condición de posibilidad para el desarrollo de estrategias de comunicación e interlocución, de carácter global, que permitan incidir en la consecución de cambios sociales, normativos... Además, una mayor articulación del Tercer Sector contribuiría a hacer más visible su contribu-

ción social y permitiría avanzar en su reconocimiento social como agente, incrementando su potencial de comunicación y evitando la dispersión de los mensajes que las organizaciones lanzan a la sociedad.

Relación con las administraciones públicas

Por lo que respecta a la relación con las administraciones públicas, en general existe una buena relación y se han producido avances en relación a la participación de las organizaciones en órganos consultivos y de participación, de carácter sectorial.

Además, aunque con diferencias, son bastantes los departamentos de las administraciones públicas que apoyan la realización de actividades de interés general por parte de las organizaciones no lucrativas y, en algunos casos, puede afirmarse que existe una verdadera apuesta por la promoción del Tercer Sector.

Sin embargo, las organizaciones consideran también que las administraciones públicas, en general, se encuentran algo alejadas de la realidad del sector y que existen ciertas barreras de comunicación.

Las relaciones actuales entre las administraciones públicas y las organizaciones se consideran insuficientes y caracterizadas por la fluctuación. Es decir, que su intensidad y su alcance es variable dependiendo de quiénes sean las personas concretas que ocupan los puestos de responsabilidad política, y a veces técnica, en las administraciones públicas.

Se percibe la carencia de un marco que dote de estabilidad a la relación (no sólo pero también respecto a la prestación de servicios de responsabilidad pública), una deficiente escucha mutua, cierta imprecisión en la definición del rol de cada una de las partes, falta de agilidad...

No siempre se consulta a las entidades a la hora de definir las políticas que les afectan o en cuyo despliegue colaboran y buena parte de ellas no participan en consejos, planes o iniciativas de participación promovidas por las administraciones públicas (este último aspecto guarda relación también con la articulación del sector).

Por otro lado, la relación de las organizaciones con las administraciones públicas está vinculada principalmente con la financiación y la cesión de locales.

Además, existen diferencias significativas en el grado de apoyo y apuesta por el Tercer Sector que realizan las administraciones públicas – e incluso determinados departamentos dentro de una misma administración- y se carece de un marco normativo que reconozca al Tercer Sector como agente social y defina una estrategia global de promoción del mismo.

A este respecto, pudiera ser de interés elaborar un mapa de las relaciones entre las diferentes administraciones públicas y departamentos y las organizaciones, de primer, segundo y tercer nivel, especificando en qué casos existe relación y cuál es su contenido: prestación de servicios, promoción de otras actividades de interés general, colaboración en la identificación de nuevas necesidades y en la orientación y evaluación de la acción de cada agente (administraciones públicas - tercer sector), etc.

En este sentido, parece necesario posibilitar y enriquecer los cauces formales de relación de las administraciones públicas con las organizaciones en los distintos ámbitos en los que desarrollan su actividad, mediante procedimientos de consulta y participación, utilizando las TIC u otros instrumentos de manera que se establezca un diálogo amplio, en el que participe un número suficiente de entidades, evitando así tendencias corporatistas (participación de las organizaciones de mayor tamaño en función de los intereses que como organizaciones precisan defender).

También parece necesario formalizar la relación en base a criterios, de manera que su establecimiento no dependa de la buena voluntad de las partes y de las personas que ocupen los puestos en cada momento.

Es muy importante, además, diferenciar los términos en los que ha de establecerse la relación en función de su contenido: prestación de servicios, fomento de actividades de interés general ajenas a la responsabilidad pública, colaboración en la acción propia del otro agente, etcétera.

Una actuación concreta, orientada a avanzar en la formalización de la participación de las organizaciones del Tercer Sector en las políticas sería promover su participación - con especial atención a las de segundo y tercer nivel - en los consejos y comisiones que se establezcan en el Parlamento Vasco, las Juntas Generales, el Gobierno Vasco, las Diputaciones Forales y los Ayuntamientos, en función del ámbito territorial de cada organización y cuando en éstas se aborden cuestiones relacionadas con su actividad.

Finalmente, algunas cuestiones concretas en las que parece oportuno incidir son la promoción de un mayor ajuste entre el nivel de la administración pública que se relaciona con cada organización (de primer, segundo o tercer nivel) y el ámbito territorial o de actividad de éstas, así como el impulso de acciones de información y formación sobre el Tercer Sector dirigidas a las y los técnicos de las administraciones públicas, para facilitar la relación con las organizaciones desde el conocimiento de su realidad y sus características específicas.

Relación con otros agentes

En términos generales, se perciben barreras para la relación con otros agentes: sindicatos, partidos políticos, empresas...

Barreras que guardan relación con aspectos como la existencia de lenguajes y culturas distintos, la falta de recursos de las organizaciones que conlleva habitualmente que establezcan relaciones en términos de dependencia económica o la debilidad del Tercer Sector en términos de influencia (relaciones desiguales).

O, también, con el desconocimiento o falta de reconocimiento de la contribución social del sector y la existencia de prejuicios respecto a algunas características del sector en su conjunto o de parte de él: papel del voluntariado, condiciones laborales, déficit de participación en las fundaciones, falta de eficacia y eficiencia, falta de transparencia...

Además, la colaboración con otros agentes está escasamente desarrollada. Así, por ejemplo, es preciso impulsar experiencias de colaboración entre empresas y organizaciones que vayan más allá de que la empresa financie la actividad de la organización no lucrativa para asociarla a su imagen y superar los prejuicios existentes en ambas partes en relación a la colaboración.

En este sentido, es posible y conveniente poner en marcha proyectos en colaboración con empresas y otros agentes que no impliquen necesariamente una transferencia económica, sino la transferencia de saber hacer u otro tipo de recursos.

Y puede resultar también de interés promover conjuntamente desde las organizaciones de segundo y tercer nivel del Tercer Sector y las asociaciones empresariales, con el apoyo de las administraciones públicas, la colaboración de las empresas con las ONL en un horizonte de desarrollo de la responsabilidad social, generando un marco favorable desde las administraciones públicas para la captación de donativos y legados, la realización de proyectos en colaboración entre las empresas y las organizaciones no lucrativas o el impulso del voluntariado corporativo.

Un aspecto importante por lo que respecta a la relación con otros agentes sociales es impulsar el diálogo con los partidos políticos, las organizaciones empresariales y, de manera particular, con los sindicatos para posibilitar un mayor conocimiento y reconocimiento de la especificidad del Tercer Sector y una adaptación de sus estrategias a las características del mismo.

Parece necesario también realizar un análisis de las relaciones que establecen las organizaciones del Tercer Sector con otros agentes, para identificarlas, difundirlas y potenciarlas. Y también para reflexionar, a partir de ellas, sobre los cambios que afronta el sector y enriquecer la comprensión que las organizaciones y redes tienen de los cambios en la realidad y de las oportunidades de colaboración que ésta brinda.

Finalmente, puede resultar de interés identificar y analizar buenas prácticas de relación entre el Tercer Sector y otros agentes sociales:

- proyectos en colaboración entre empresas y ONL;
- análisis de itinerarios de personas del Tercer Sector que pasan a la esfera del mercado o a la esfera de la administración pública y a la inversa, identificando las aportaciones que se derivan de estos itinerarios;
- participación del Tercer Sector en procesos legislativos;
- polos de innovación de carácter comarcal introduciendo elementos de responsabilidad social y colaboración entre agentes;
- mecanismos de relación formal entre organizaciones empresariales, organizaciones sindicales y organizaciones del Tercer Sector;
- participación de las organizaciones del Tercer Sector en comités de ética de entidades financieras u otros agentes,
- etc.

Desarrollo de estrategias de comunicación que permitan visibilizar la contribución social del Tercer Sector

En primer lugar, parece necesario llevar a cabo una acción concertada de comunicación, por parte de un número suficiente de organizaciones y redes, que posibilite la visibilización del Tercer Sector y de su contribución social en general y por ámbitos.

Además, es necesario avanzar en el reconocimiento del Tercer Sector como agente social, realizando campañas de comunicación general sobre sus señas de identidad compartidas y su contribución social dirigidas a distintos públicos: sociedad en general, personas que se relacionan y colaboran, de una u otra manera, con las organizaciones, agentes sociales, etc.

Un pequeño paso en esta dirección puede ser identificar alguna acción de comunicación relevante de carácter periódico que pueda ser compartida por varias organizaciones. Convendría, en este sentido, impulsar acciones de comunicación a través de organizaciones de segundo y tercer nivel para obtener un mayor alcance y abaratar costes.

Nuevamente el uso de las TIC puede resultar de ayuda como instrumento de comunicación con el conjunto de la sociedad, adaptando a tal efecto el diseño de las herramientas de comunicación (web 2.0...).

También puede resultar de interés realizar acciones de sensibilización e información dirigidas a medios de comunicación social para incidir en su visión del Tercer Sector y posibilitar una línea de trabajo en esta materia, estableciendo acuerdos de colaboración con los medios y elaborando manuales con pautas para abordar la información relativa a los ámbitos de actividad y los colectivos destinatarios de las organizaciones.

Otro aspecto concreto en el que parece necesario avanzar a corto plazo es en el desarrollo de cierta capacidad de reacción colectiva cuando se producen situaciones que pueden comprometer la imagen del sector en su conjunto, garantizando que pueden realizarse procesos rápidos de reflexión y posicionamiento compartido así como mecanismos que permitan trasladar a los medios ese posicionamiento o mensaje común.

En líneas generales, desde las organizaciones se actúa de manera reactiva, sin que exista una estrategia de comunicación ni previsión en este sentido: objetivos de comunicación, mensajes, responsables de la relación con medios... Y esto sucede también en no pocas organizaciones de segundo y tercer nivel.

A medio – largo plazo, cabría impulsar desde la colaboración entre las redes u organizaciones de segundo nivel instrumentos propios de comunicación (agencias de noticias u otros instrumentos similares), reconocidos tanto por las entidades como por los medios de comunicación social, que incidan en el conocimiento social del Tercer Sector y tengan cierta capacidad para desarrollar una estrategia común de comunicación y hacer llegar a la sociedad en su conjunto y a otros agentes sociales mensajes clave propios.

También a medio o largo plazo, siempre que existan las condiciones necesarias para ello, se podría avanzar en el establecimiento de criterios de comunicación e imagen comunes que identifiquen el Tercer Sector o en la elaboración de un plan de comunicación que impulse la visualización de su contribución social, sus valores y su magnitud.

Una actuación concreta y muy necesaria a efectos de determinar la magnitud de la contribución del sector es establecer criterios y diseñar mecanismos (sistemas de información) que permitan dimensionar la actividad económica del Tercer Sector de manera general y por ámbitos.

Particularmente, es necesario conocer y difundir su contribución al PIB y al empleo: volumen económico gestionado, aportación al PIB, empleo generado (directo e indirecto), recursos propios y de terceros, etc.

En cualquier caso, como ya se ha señalado, cabría solicitar también la desagregación de la información relativa a las organizaciones del Tercer Sector en las diferentes encuestas y estudios de carácter periódico que realizan las administraciones públicas sobre empleo, crecimiento económico... y difundir los datos y estudios de carácter sectorial que ya existen en relación a determinados ámbitos.

Otra estrategia que cabría seguir – por una organización en particular o por varias – es desarrollar estrategias de comunicación compartidas con las entidades (obras sociales, empresas...) que financian o colaboran en el desarrollo de la actividad de las organizaciones ajena a la prestación de servicios de responsabilidad pública.

Estas acciones de comunicación deberían permitir proyectar la actividad y contribución social de las organizaciones y de las entidades colaboradoras, al tiempo que sensibilizar a la sociedad e impulsar el compromiso de la ciudadanía.

Sería necesario, en todo caso, encontrar un esquema que permita articular adecuadamente el conjunto de objetivos de comunicación y los intereses de cada una de las partes.

Reconocimiento del Tercer Sector como agente social y promoción del Tercer Sector

Aunque las organizaciones han podido ver cómo el reconocimiento a su labor ha ido llegando en los últimos años de la mano de las administraciones públicas y ha tenido su reflejo en normativas, planes, programas de apoyo..., hoy sigue existiendo un déficit de visibilización de su contribución social.

Por otro lado, las malas prácticas de algunas organizaciones provocan un grave daño en la percepción social y la imagen pública del conjunto de organizaciones de un determinado ámbito o del Tercer Sector en su conjunto, por lo que parece necesario establecer códigos de conducta, con carácter preventivo, y estrategias de comunicación que permitan reducir el daño causado a terceros por estas malas prácticas cuando se producen.

Las entidades necesitan que se reconozca el valor añadido que pueden aportar en términos de arraigo comunitario, compromiso con un colectivo y/o un territorio, permanencia, cercanía a la realidad, capital social, incorporación de valores que trascienden el interés

particular y el logro meramente económico o promoción y articulación de la solidaridad y de la ciudadanía activa.

Su relevancia cuantitativa y cualitativa hace merecedor al sector de un papel en el escenario social que actualmente no está ocupando, entre otros factores, por no haber conseguido presentarse socialmente con una estrategia de comunicación unitaria y centrada en la visibilización de su aportación colectiva y diversa respecto a la de otros agentes.

Será crucial que las organizaciones busquen crear redes y alianzas con otros agentes para impulsar el reconocimiento del Tercer Sector como agente social. Y también que colaboren entre sí - reforzando el compromiso colectivo, cediendo ciertas cotas de poder y protagonismo - y superen el actual déficit de articulación del sector que afecta a su capacidad de interlocución.

El reconocimiento del Tercer Sector como agente social incrementará a su vez el sentido de pertenencia de las organizaciones y permitirá avanzar en la propia articulación del sector, aumentando su capacidad para participar activamente en la definición del modelo social.

Para avanzar en el reconocimiento del Tercer Sector como agente cabría identificar y analizar los marcos legislativos, las iniciativas y las buenas prácticas que se están produciendo a nivel internacional en materia de reconocimiento y promoción del Tercer Sector. Cabría también analizar el ordenamiento jurídico actual desde la perspectiva del reconocimiento efectivo del Tercer Sector como agente social y su promoción, realizando propuestas para su mejora.

Considerando en cualquier caso al propio Tercer Sector como protagonista fundamental de las acciones orientadas a su promoción, las recomendaciones y propuestas del Libro Blanco sobre el Tercer Sector en Bizkaia podrían concretarse en:

- un Plan estratégico del Tercer Sector, general o por ámbitos, cuyo sujeto sean las propias organizaciones y redes;
- un Plan de promoción o una batería de medidas a impulsar en diversas materias (participación, fiscalidad, colaboración en el desarrollo de actividades de interés general...), por las administraciones públicas y otros agentes comprometidos en la promoción del Tercer Sector.

A tal efecto, y con carácter previo, cabría también realizar un análisis comparado de los planes y medidas de promoción del Tercer Sector que se están adoptando en el Estado (Cataluña...), en Europa y a nivel internacional.

En cualquier caso, es necesario que se mantenga la apuesta del Departamento de Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia en relación al Tercer Sector, recogida en el tercer objetivo general de su plan estratégico para el período 2008-2010, y que se consoliden los programas que el Departamento impulsa en colaboración con BBK Obra Social, así como los programas y ayudas para el fortalecimiento de las organizaciones del Tercer Sector que están promoviendo algunas entidades financieras y concretamente BBK desde su Obra Social.

Y, por otro lado, es necesario continuar avanzando en la implicación de otros Departamentos y administraciones públicas en la promoción del Tercer Sector en su ámbito de actividad así como en la apertura al Tercer Sector de programas de ayudas para la implantación de sistemas de calidad, innovación... que, en ocasiones, se dirigen exclusivamente a empresas o a PYMES.

Concretamente, parece necesario que los departamentos de las distintas administraciones públicas con responsabilidades en el ámbito sanitario y, en su caso, Osakidetza, expliciten como objetivo la promoción del tejido asociativo y refuercen el apoyo a las organizaciones, con especial atención a las pequeñas asociaciones de personas afectadas, que prestan servicios y realizan actividades de ayuda mutua... en el ámbito sanitario o sociosanitario.

A medio-largo plazo, y pensando en actuaciones con una mayor repercusión en el reconocimiento del Tercer Sector como agente cabría:

- promover la aprobación de una Ley sobre el Tercer Sector que, entre otros aspectos, reconozca su contribución social y establezca su estatuto como agente social, defina el marco de su relación con otros agentes sociales y establezca medidas para su conocimiento y promoción;
- formalizar la participación del Tercer Sector en órganos en los que están representados los agentes sociales como el Consejo Económico y Social, a través de redes de organizaciones de segundo o tercer nivel que puedan resultar más representativas de los distintos ámbitos (intervención social, cultura, educación...) para lo cual será necesario profundizar en la articulación del sector, entre las organizaciones grandes, medianas y pequeñas.

DAFO / RECONOCIMIENTO DEL TERCER SECTOR COMO AGENTE SOCIAL / RELACIONES E INTERLOCUCIÓN CON OTROS AGENTES

Fortalezas

- Las organizaciones del Tercer Sector han incrementado su visibilidad y su presencia social, así como el despliegue de estrategias de interlocución con otros agentes: participación en consejos, realización de aportaciones en procesos de elaboración de normas, realización de propuestas en materia de promoción de derechos, etc.
- Se han producido algunos avances en relación a la participación de las organizaciones del Tercer Sector en órganos consultivos y de participación, de carácter sectorial.

Debilidades

- Las redes y organizaciones de segundo y tercer nivel se encuentran con dificultades para alcanzar los objetivos relacionados con la consecución de cambios sociales, en las políticas, la legislación, etc.
- Hay un déficit importante de articulación del sector que dificulta el desarrollo de estrategias de comunicación e interlocución de carácter global que permitan incrementar la incidencia social del Tercer Sector, así como visibilizar su contribución y avanzar en su reconocimiento como agente.
- Falta una estrategia de comunicación compartida como sector incrementando el potencial de comunicación y evitando la dispersión de los mensajes.
- Es necesario reforzar, formalizar y dar estabilidad a las relaciones de las organizaciones y redes con otros agentes (administraciones públicas, empresas, sindicatos...).
- Existe un déficit de información que permita visibilizar la contribución social del Tercer Sector y su magnitud.
- El impacto en la imagen pública del sector que se deriva de las malas prácticas de algunas organizaciones es muy grande.

Oportunidades

- Existe una buena relación e incluso una apuesta por la promoción del Tercer Sector en algunas administraciones públicas e instituciones. Concretamente por parte del Departamento de Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia y BBK - Obra Social.

- Existen referencias significativas en materia de promoción y reconocimiento del Tercer Sector a nivel estatal, europeo e internacional.
- Surge la oportunidad de realizar proyectos en colaboración entre las empresas y las ONL en un horizonte de desarrollo de la RSE.

Amenazas

- En líneas generales (con excepciones) existe cierta lejanía de las administraciones públicas a la realidad del sector y relaciones insuficientes, de escaso alcance y caracterizadas por la fluctuación, dependiendo de las personas concretas que ocupan los puestos de responsabilidad política.
- Existe un cierto riesgo de que sólo algunas organizaciones grandes dispongan de cauces formales y estables de relación y colaboración con la administración en el despliegue de políticas públicas (“corporatismo”).
- La mayor parte de las organizaciones no participan en consejos, planes o iniciativas de participación promovidas por las administraciones públicas (este aspecto guarda relación también con la articulación del Tercer Sector).
- Existen limitaciones en el apoyo y la apuesta de las administraciones públicas: apuestas por el Tercer Sector de distinto alcance según administraciones públicas e incluso según departamentos, o limitadas a determinados ámbitos (acción social, cooperación al desarrollo...).
- Se carece de marcos que doten de estabilidad a la relación entre el Tercer Sector y otros agentes sociales.
- Se perciben barreras para la relación con otros agentes (sindicatos, partidos políticos, empresas) y una falta de adaptación de sus estrategias a las características del Tercer Sector que guardan relación, entre otros aspectos, con:
 - la debilidad del sector en términos de influencia y el establecimiento de relaciones desiguales con otros agentes;
 - la existencia de lenguajes o culturas distintos;
 - el desconocimiento o falta de reconocimiento de la contribución social del sector;
 - y la existencia de prejuicios respecto a las características de todas o algunas organizaciones.
- Se carece de un marco normativo que reconozca el Tercer Sector como agente social y defina una estrategia global de promoción del mismo.

PRINCIPALES ORIENTACIONES / RECONOCIMIENTO DEL TERCER SECTOR COMO AGENTE SOCIAL / RELACIONES E INTERLOCUCIÓN CON OTROS AGENTES

1. Desarrollar estrategias de comunicación e interlocución, de carácter global, que permitan incidir en la consecución de cambios sociales, normativos..., así como visibilizar la contribución social del sector y avanzar en su reconocimiento social como agente, incrementando el potencial de comunicación y evitando la dispersión de los mensajes.
2. Reclamar y participar en la elaboración de un marco normativo que reconozca al Tercer Sector como agente social y defina una estrategia global de promoción del mismo.
3. Elaborar un mapa de las relaciones entre las diferentes administraciones públicas y sus departamentos, y las organizaciones del Tercer Sector de primer, segundo y tercer nivel.
4. Enriquecer y formalizar los cauces de relación entre las administraciones públicas y las organizaciones del Tercer Sector en los distintos ámbitos y territorios.
5. Poner en marcha proyectos en colaboración con empresas y otros agentes que no impliquen necesariamente una transferencia económica, e impulsar la colaboración entre las empresas y las organizaciones no lucrativas.
6. Impulsar el diálogo con los partidos políticos, las organizaciones empresariales y los sindicatos para posibilitar un mayor conocimiento y reconocimiento de la especificidad del Tercer Sector y una adaptación de sus estrategias a las características del mismo.
7. Identificar y analizar buenas prácticas de relación entre el Tercer Sector y otros agentes.
8. Impulsar acciones de comunicación compartidas por distintas organizaciones y redes. A medio- largo plazo, cabría impulsar desde la colaboración entre las redes u organizaciones de segundo nivel instrumentos propios de comunicación que incidan en el conocimiento social del Tercer Sector y tengan cierta capacidad para desarrollar una estrategia común de comunicación y hacer llegar a la sociedad en su conjunto y a otros agentes sociales mensajes clave propios.
9. Realizar acciones de sensibilización e información dirigidas a medios de comunicación social para incidir en su visión del sector y posibilitar una línea de trabajo en esta materia.
10. Establecer códigos de conducta para prevenir malas prácticas de las organizaciones que pueden causar un daño a la imagen del sector y definir estrategias de comunicación que permitan reducir el daño causado cuando se producen.
11. Identificar y analizar los marcos legislativos, las iniciativas, las buenas prácticas y las acciones que se están produciendo a nivel estatal, europeo e internacional en materia de reconocimiento y promoción del Tercer Sector.

12. Que se mantenga la apuesta del Departamento de Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia y BBK Obra Social en relación al Tercer Sector y que se continúe avanzando en la implicación de otros Departamentos y otras administraciones públicas en la promoción del Tercer Sector en su ámbito de actividad: promoción del tejido social en el ámbito sociosanitario, apertura al Tercer Sector de programas de ayudas para la implantación de sistemas de calidad, innovación...
13. Dar pasos para formalizar la participación del Tercer Sector en el Consejo Económico y Social.
14. Elaborar un Plan estratégico del Tercer Sector, general o por ámbitos, cuyo sujeto sean las propias organizaciones y redes del sector así como un Plan de promoción o una batería de medidas a impulsar en distintas materias por parte de otros agentes comprometidos en la promoción del Tercer Sector.
15. Promover la aprobación de una Ley sobre el Tercer Sector que, entre otros aspectos, reconozca su contribución social y establezca su estatuto como agente social, defina el marco de su relación con otros agentes sociales y establezca medidas para su conocimiento y promoción.